



**Centro Universitário de Brasília  
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

**ANDRÉ GIUSTI**

**GERENCIAMENTO DE CRISE: ANÁLISE DE CONTEÚDO DO JORNAL  
ZERO HORA E PROCEDIMENTOS DE ASSESSORIA DE IMPRENSA  
DURANTE SURTO DE H1N1 EM 2012**

Brasília  
2014

**ANDRÉ GIUSTI**

**GERENCIAMENTO DE CRISE: ANÁLISE DE CONTEÚDO DO JORNAL  
ZERO HORA E PROCEDIMENTOS DE ASSESSORIA DE IMPRENSA  
DURANTE SURTO DE H1N1 EM 2012**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de  
Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito  
para obtenção de Certificado de Conclusão de  
Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão  
da Comunicação nas Organizações

Orientador: Prof. Dr. Luiz Cláudio Ferreira

Brasília  
2014

**ANDRÉ GIUSTI**

# **GERENCIAMENTO DE CRISE: ANÁLISE DE CONTEÚDO DO JORNAL ZERO HORA E PROCEDIMENTOS DE ASSESSORIA DE IMPRENSA DURANTE SURTO DE H1N1 EM 2012**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de  
Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito  
para obtenção de Certificado de Conclusão de  
Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão  
da Comunicação nas Organizações

Orientador: Prof. Dr. Luiz Cláudio Ferreira

Brasília, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2014.

## **Banca Examinadora**

---

Prof. Gilson Ciarallo

---

Prof. Bruno Nalon

**Aos colegas Dardêmora, Luis Felipe e Sizan.  
Pela alegria de termos estudado juntos.**

## **AGRADECIMENTO(S)**

[Aos colegas da assessoria de comunicação social do Ministério da Saúde, ao Dr. Jarbas Barbosa e aos professores Jorge Duarte e João José Forni]

**Há um monte de coisas para falar a seu favor, mas a outra é mais interessante. Mark Twain**

## RESUMO

A presente monografia analisa, paralelamente, o conteúdo da cobertura do Jornal *Zero Hora* acerca do surto do vírus H1N1 no estado do Rio Grande do Sul em julho de 2012 e os procedimentos de gerenciamento de crise de imagem adotados pela assessoria de comunicação social do Ministério da Saúde para reverter o enfoque negativo dado pelo veículo às reportagens sobre o caso. Além do levantamento em bibliografia, foi feita pesquisa de campo, com características exploratórias, junto aos profissionais da assessoria de imprensa e especialistas em gerenciamento de crise. Os resultados sugerem que quando uma entidade se comunica com a sociedade, por meio da imprensa, utilizando-se de informação verdadeira com base em dados comprovados e de forma transparente, valendo-se de porta-voz capacitado tecnicamente, é possível reverter a abordagem negativa feita por um veículo de comunicação.

**Palavras-chave:** Crise. Gerenciamento de crise. Assessoria de imprensa. Porta-vozes.

## ABSTRACT

The present monograph analyzes in parallel, the press coverage of *Zero Hora* newspaper on the outbreak of H1N1 virus in the state of Rio Grande do Sul, in July of 2012, as well as the image crisis management procedures employed by the Ministry of Health press office to revert the negative focus emphasized by the press vehicle in the pieces related to H1N1. In addition to bibliography collection, an exploratory field study with the press office professionals and crisis management specialists was conducted. The results suggest that when an institution communicates with society, through the press, using true information that is based on proven data, along with a technically trained spokesperson, it is possible to revert the negative approach of a press vehicle on a story.

**Key-words:** crisis, crisis management, press consultancy, spokespeople.



## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	9
<b>1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b>	19
1.1 Assessoria de Comunicação/Imprensa: História e Conceito	21
1.1.1 Histórico	21
1.1.2 No Mundo	23
1.1.3 No Brasil	23
1.2 Conceitos	29
1.3 Assessoria de Imprensa e Assessoria de Comunicação: diferenças	31
1.4 Ascom/MS: exemplo prático	33
1.5 Assessor: perfil e principais características	34
1.6 Perfil	36
<b>2 GERENCIAMENTO DE CRISE: O QUE É E COMO ENFRENTAR</b>	40
2.1 O que é crise?	40
2.2 Instrumentos para gerenciar uma crise	43
2.2.1 Comitê de crise	45
2.2.2 Porta-voz	48
2.2.2.1 Mídia training	50
2.2.3 Entrevista coletiva	54
2.2.3.1 Mensagem-chave	56
2.2.4 Nota oficial	57
2.2.5 Pesquisa	59
<b>3 AS FONTES DE INFORMAÇÃO E SUAS CLASSIFICAÇÕES</b>	61
3.1 Classificação das fontes	62
<b>4 ANÁLISE DE CONTEÚDO</b>	65
4.1 Zero Hora: um jornal “especialista” em epidemiologia	65
4.1.1 Categorias – a divisão da cobertura do ZH	67
<b>5 COMO A ASCOM DO MINISTÉRIO DA SAÚDE REVERTEU A COBERTURA DO ZERO HORA</b>	79
5.1 A pauta como certeza irrefutável	83
5.2 Mensagem objetiva, discurso unificado e envolvimento da equipe: a reversão da cobertura negativa	86
5.2.1 A ação nas redes sociais	91
5.3 Jarbas Barbosa: conhecimento, segurança e transparência na comunicação de crise	94
<b>6 LIÇÕES DA CRISE</b>	100
<b>CONCLUSÃO</b>	104
<b>REFERÊNCIAS</b>	107
<b>ANEXO A – MS reforça orientação para uso do oseltamivir</b>	110

## INTRODUÇÃO

Nosso trabalho analisou o conteúdo de uma cobertura jornalística na área de saúde, feita por determinado veículo de comunicação, em período de tempo delimitado, e que provocou distorção de informações de utilidade pública, ocasionando também certo prejuízo à imagem ao órgão público responsável pela prestação do serviço à população. Paralelamente, analisamos também os instrumentos e as ações de gerenciamento de crise utilizados pela assessoria de comunicação social deste órgão para contornar os efeitos negativos desta cobertura jornalística, bem como fazer com que o veículo mudasse, a partir da comprovação de dados estatísticos, o foco de sua abordagem noticiosa.

Há diversos pontos de partida de uma reportagem. Um acontecimento inesperado, a observação direta do jornalista, a ação proativa das assessorias de imprensa, a decisão do veículo de comunicação em abordar determinado assunto. Tudo isso, antes de ganhar as páginas de jornais ou sites, a tela na TV ou as ondas do rádio é pauta, como se diz no jargão jornalístico.

A pauta não é algo que remonte aos primeiros tempos da imprensa mercantil. Pesquisas históricas informam que surgiu com os magazines, pois as revistas, devido ao seu espaço de publicação diferenciado em relação aos jornais, precisavam de seleção mais criteriosa na hora de cobrir os assuntos de interesse. Portanto, quando se fala em pauta no meio jornalístico, a palavra remete a assunto, mas, num escopo bem mais amplo, a planejamento, organização de uma edição, seja nos meios impressos, audiovisuais, sonoros ou digitais. Neste último campo, o da

programação de uma edição, a pauta traz consigo, além da delineação do assunto, seu ângulo de interesse, dimensão pretendida da matéria, recursos disponíveis para o trabalho, sugestões de fontes e outros elementos importantes para a confecção de uma reportagem (Lage, 2001), entre os quais direcionar a abordagem do assunto conforme a linha editorial do veículo e seus interesses empresariais e políticos.

Como todo planejamento, a pauta também pode mudar de acordo com uma realidade que se apresenta diferente da pensada inicialmente. Mais: a pauta pode 'cair', para usarmos outra vez o jargão jornalístico, pois, como bem elucida Nilson Lage, ela ou estava errada, ou o que previa não aconteceu por algum motivo, ou não se consegue apurá-la com os recursos disponíveis.

Este ponto é a porta de entrada do nosso trabalho.

Em julho de 2012, um surto de H1N1 atingiu vários estados do país, em especial os três da Região Sul, ganhando espaço considerável nos veículos de comunicação em todo o Brasil, mas de maneira particular nos do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Analisamos as duas pontas de uma determinada cobertura jornalística feita à época: o conteúdo noticioso propriamente dito, a partir do tratamento dispensando ao assunto pelo Jornal *Zero Hora*, e o trabalho desenvolvido pela equipe da assessoria de comunicação do Ministério da Saúde, em Brasília. Na primeira, nosso objetivo foi analisar o conteúdo das matérias veiculadas pelo jornal durante três semanas do supracitado mês. Na segunda, enumeramos ações da assessoria para reverter uma cobertura que, como veremos, foi, até certo momento, negativa para o Ministério da Saúde.

Assim como todos os elementos da comunicação, a notícia é algo vivo, que pode inúmeras vezes em relação a sua primeira versão, o que faz com que as pautas – e mais uma vez recorremos ao jargão jornalístico – ou “caiam” ou se transformem em algo bem diverso do planejado anteriormente. Lage considera que por mais “ênfase que se dê ao planejamento, é preciso deixar margem à improvisação”, pois “acontecimentos ocorrem inesperadamente, prognósticos mudam diante dos fatos”.

Motivado por fatores que não ficam claros na cobertura, o jornal gaúcho *Zero Hora*, do Grupo RBS, um dos mais poderosos da comunicação do país, destacou de maneira intensa a necessidade de se ampliar a vacinação no estado para conter o aumento dos casos de H1N1. Por sua vez, o Ministério da Saúde tentava esclarecer à população, com base em dados técnicos comprovados, que a vacina, a depender do estágio do surto, não era mais – como fora em 2009, na epidemia mundial da gripe A - a maneira mais eficaz de conter o avanço da doença, mas sim a medicação urgente, prescrita em prazo adequado. Travou-se, então, o embate: de um lado, o jornal, julgando uma situação sem base de dados e apoiado em opiniões discutíveis do ponto de vista do conhecimento do objeto (H1N1); do outro, o Ministério, munido de dados e respaldado pela vivência de seus porta vozes em epidemiologia, buscando, por meio de sua assessoria de comunicação, que o jornal mudasse sua postura e divulgasse informação em saúde pública que realmente fosse útil à população, ou seja, que mudasse seu prognóstico inicial – sua pauta inicial - porque os fatos haviam mudado.

A análise de conteúdo nos permitiu discorrer sobre assunto relativamente novo no mundo corporativo – público ou privado -, mas que ganha importância cada vez maior para gestores e executivos: o gerenciamento de crise no campo da imagem

institucional, ou seja, no âmbito da imprensa, e o papel cada vez maior das assessorias de comunicação dentro de uma organização, tenha ela o caráter que tiver.

João José Forni (2011, p. 387) assegura que “nenhuma empresa, por mais sólida, admirada e moderna que seja, está imune à crise”. Por sua dimensão, e até mesmo pela gestão negligenciada em diversos casos, como se acompanha na imprensa, esse risco no setor público é maior, como maior é o espectro de stakeholders de um governo e as implicações políticas e sociais de uma crise no âmbito estatal.

Em uma de suas pesquisas anuais, o *Institute for Crisis Management*, dos Estados Unidos, mostra que em 80% dos casos as crises têm origem em erros de gestão ou no envolvimento de funcionários. 20% teriam outras causas (Forni, 2011). Nessa fatia de 20%, concentra-se nossa análise de conteúdo, o que foi feito para reverter uma crise de imagem em saúde pública provocada por determinado viés dado à cobertura de um fato por um veículo de comunicação? Buscando essa resposta, procuramos dar luz à importância cada vez maior das assessorias de comunicação - que há alguns anos são bem mais do que apenas assessoria de imprensa - no gerenciamento de crises. O exemplo que oferecemos é de uma assessoria onde cerca de 50 jornalistas estão divididos por áreas de atuação do Ministério, um canal de TV, uma web rádio e mídias sociais. Parte dessa equipe trabalhou cerca de um mês, de dez a 12 horas por dia, para mostrar e convencer aos colegas do *Zero Hora* que não se tratava de uma epidemia e que o tratamento que a doença estava recebendo do jornal não informava, mas sim alarmava e causava, em certos casos, pânico na população.

Assim sendo, este trabalho pretendeu, a partir da análise de conteúdo jornalístico, colaborar para o entendimento de como uma assessoria de comunicação

pode reverter uma crise de imagem gerada por uma cobertura equivocada de um veículo de imprensa em assunto vital para a sociedade, como a saúde pública.

O objetivo desse trabalho foi demonstrar que procedimentos e instrumentos podem e devem ser utilizados por assessoria de imprensa nos momentos de gestão de crise para reverter quadro negativo na cobertura diária da imprensa. Para tanto, tomando como exemplo cobertura de um determinado jornal sobre determinado fato, levantamos as seguintes questões:

- O que deve e o que não deve ser feito para reverter abordagem equivocada da imprensa, e consequentemente negativa, em saúde pública?

- Como aproximar dados do jornalista com o propósito de reverter o quadro negativo na cobertura sobre saúde pública e neutralizar o efeito negativo da informação no entendimento da sociedade?

- Quais instrumentos são fundamentais – e complementares – no convencimento do jornalista de que o quadro que ele tem em mente não é condizente com a realidade, e que por isso está prestando desserviço à sociedade?

Vale lembrar que a pauta é elemento primordial e fundamental para a obtenção de um bom produto jornalístico, seja em qual veículo for, impresso, sonoro, audiovisual ou digital. Ela prevê todos os instrumentos, dos básicos aos acessórios, que serão necessários para a transformação de determinado assunto/informação em notícia, bem como direciona o jornalista a como adequar o assunto/informação à linha editorial que representa os interesses institucionais, econômicos e políticos da empresa.

A pauta é planejamento, e como todo planejamento pode mudar, obrigando os jornalistas – repórteres, chefes de reportagem e editores – a repensar o que inicialmente havia sido pensado para uma edição, e, principalmente, a reconhecerem que a ideia, ou mesmo certeza que possuíam sobre determinado assunto estava equivocada e que a insistência na abordagem inicial comprometerá o conteúdo da informação. Dados e opiniões advindos de fontes não gabaritadas, descontextualizados da atualidade e reunidos somente a partir da observação do jornalista e sua proposta intransponível de pauta podem gerar, certamente, uma combinação nociva à sociedade, inclusive pela possibilidade real de instaurar o pânico.

Diante disso, a seguinte pesquisa propõe mostrar, a partir da análise de conteúdo, que instrumentos e métodos uma assessoria de comunicação pode utilizar para reverter esse quadro negativo na cobertura diária dos veículos de comunicação, no caso específico, um veículo de comunicação definido, o jornal gaúcho *Zero Hora*.

Do ponto de vista social, a pesquisa tem a intenção de colaborar com a construção de coberturas responsáveis por parte dos veículos de comunicação a partir do suporte cada vez mais necessário das assessorias de imprensa.

Academicamente, nosso propósito foi oferecer aos estudantes de comunicação, e mesmo profissionais de assessoria de imprensa, uma visão analítica sobre gestão de crise e instrumentos capazes de reverter um quadro desfavorável na mídia não apenas para a entidade assessorada, mas em última análise para a própria sociedade.

Do ponto de vista do pesquisador, o interesse surgiu a partir do trabalho que já chega a dois anos em assessoria de imprensa, e da percepção de que a gestão da

crise é - se não for o mais importante - um dos principais momentos da assessoria de imprensa/comunicação, quando o setor é devidamente valorizado pela entidade e sua importância sentida pelas fontes. Como nossa formação jornalística foi feita dentro das redações, trazemos também a visão do repórter e sua ânsia em divulgar o fato e servir à sociedade com a informação que acredita ser para ela pertinente. Portanto, o interesse pessoal é a aplicação prática do conhecimento adquirido com a pesquisa.

Em vista dos motivos expostos, é que julgamos importante a apresentação desse trabalho, cujo objetivo foi estudar a gestão de crise, certamente o momento mais crítico vivido por uma assessoria de imprensa. A meta foi sugerir, a partir de análise de conteúdo, quais mecanismos, ações e atitudes podem ajudar, e até mesmo ser decisivos, na hora de reverter um quadro de imagem negativo, com consequências, inclusive, para a própria tranquilidade da população, já que se trata, no caso específico, de cobertura jornalística sobre saúde pública.

De maneira mais específica, procuramos demonstrar que a posição consolidada de um órgão de imprensa em relação a determinado fato em saúde pública, tomada a partir de convicção editorial do próprio veículo e de opiniões de fontes não credenciadas e dados não embasados, pode levar este veículo a prestar, na realidade, desserviço à sociedade, quando não, gerar pânico entre as pessoas.

Identificar que posturas uma assessoria de imprensa deve ter numa gestão de crise para reverter essa posição e a consequente cobertura negativa desenvolvida a partir dela e seus efeitos nocivos à população.

Colocar em perspectiva como a relação da assessoria de imprensa com os jornalistas, com as fontes e entre estas duas categorias durante um trabalho de gestão



de crise pode reverter a posição equivocada de um veículo de comunicação em relação a determinado fato de saúde pública e seus consequentes efeitos negativos na população.

Utilizei em minha pesquisa material bibliográfico e conceitos e relatos de experiências profissionais coletados de artigos em publicações impressas ou digitais sobre comunicação e jornalismo. A intenção foi usar esse material de forma casada para confirmar ou contrapor o material coletado por meio de entrevistas feitas com os jornalistas da assessoria de imprensa do Ministério da Saúde.

Na parte empírica, que foram as entrevistas feitas pessoalmente (de preferência) ou por e-mail, levantei a opinião dos envolvidos no gerenciamento da crise, soube deles quais foram os acertos e o que poderia ter sido feito de melhor na situação a ser abordada na presente monografia.

Unindo o material da coleta em campo ao que há sobre assessoria de imprensa em gerenciamento de crise e sobre o fazer jornalístico na literatura da comunicação, o objetivo foi ajudar a consolidar formas de atuação, bem como descartar outras, na atuação de assessores de imprensa cuja tarefa é amenizar, ou mesmo reverter, um quadro de cobertura negativa para a entidade que assessoram.

Nosso trabalho começa com um apanhado da história e dos conceitos de assessoria de comunicação e assessoria de imprensa no Brasil e no mundo. No primeiro capítulo, procuramos lembrar as origens desses departamentos no Brasil e nos Estados Unidos, cujo modelo de trabalho em assessoria é o adotado em nosso país. Quando abordamos conceitos, fazemos também uma distinção entre o surgimento das assessorias no âmbito da iniciativa privada e no âmbito estatal, bem como a

diferenciação entre assessoria de comunicação social e de imprensa, aquela bem mais abrangente no espectro de suas atividades do que esta. No rastro das definições sobre os departamentos, abordamos também conceitos sobre o assessor de comunicação: qual seu perfil e que características deve possuir para executar um trabalho eficiente e eficaz nas relações de uma empresa/instituição com a imprensa/sociedade.

No capítulo dois, nosso objeto é o gerenciamento de crise. Começamos por definir, a partir da bibliografia, o que é crise. Em seguida, enumeramos procedimentos e instrumentos que devem ser adotados e utilizados no gerenciamento de crise, e ao tratarmos destes, dedicamos atenção um pouco maior à figura do porta-voz, já que no gerenciamento de crise desenvolvido pelo Ministério da Saúde, o porta-voz foi elemento central no sucesso do trabalho, como poderá ser comprovado em nossa pesquisa.

O capítulo quatro é dedicado às fontes. A partir dos conceitos de Nilson Lage, enumeramos os tipos de fontes e como elas atuam na relação com os jornalistas. É importante termos a delimitação do papel das fontes, pois elas são imprescindíveis no gerenciamento de crise.

Nos capítulos cinco e seis, executamos a proposta central de nosso trabalho, que é a de analisar o conteúdo do *Jornal Zero Hora* na cobertura do surto de H1N1 em julho de 2012 e dos procedimentos em assessoria de comunicação social adotados pelo Ministério da Saúde para reverter a cobertura que se revelou bastante negativa para a instituição.

No capítulo cinco, a partir da análise do material produzido pelo jornal, destacamos palavras e expressões que demonstraram a contrariedade do jornal com a política de combate ao vírus administrada pelo Ministério e que foram marcas na

afirmação de suas convicções em relação ao que deveria ser feito para solucionar o problema.

No capítulo seis, abordamos a ação do Ministério da Saúde para reverter a cobertura negativa, analisando o conteúdo das mensagens e das informações disseminadas pela assessoria de comunicação por meio do contato direto dos assessores com os jornalistas, pelo portal do Ministério, pelas redes sociais e blogs e por entrevistas, onde procuramos deixar claro a importância do porta-voz na condução do gerenciamento de crise.

No capítulo sete, encerramos nossa pesquisa procurando pinçar, a partir da experiência dos envolvidos no gerenciamento pela assessoria de comunicação, o que foi positivo no trabalho, o que deverá ser repetido em futura situação de crise e o que talvez pudesse ter sido feito de mais efetivo no esforço vitorioso de reverter a cobertura negativa de determinado veículo de comunicação.

## 1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Como exposto anteriormente, a presente monografia tem a intenção de identificar, a partir da análise de conteúdo jornalístico, que instrumentos podem ser utilizados por uma assessoria de comunicação no atendimento à imprensa para reverter o quadro de crise quando a instituição que representa encontra-se no foco de cobertura negativa dos veículos de comunicação, no nosso caso específico, de um determinado veículo. Para alcançar esse objetivo, exploramos a experiência de profissionais envolvidos na gestão da crise por nós analisada. Tomamos depoimentos e levantamos de que forma atuaram esses profissionais, coletando deles impressões sobre como conseguiram contornar a cobertura desfavorável, o que fizeram de correto, o que fica de lição dessa crise e o que poderá ser aproveitado numa futura situação semelhante.

Paralelamente, buscamos apoio sobre o assunto na bibliografia existente sobre gestão de crise e assessoria de imprensa, sobre planejamento editorial (pauta) e reportagem, bem como em artigos veiculados em publicações impressas ou digitais que cuidam de discutir comunicação e jornalismo sob a ótica profissional.

Como nossa pesquisa partiu da análise de conteúdo jornalístico, aproveitamos o ensejo para, ao colocarmos sob perspectiva a postura consolidada de um determinado veículo de comunicação, analisarmos ainda, mesmo que não seja o foco principal de nosso trabalho, alguns aspectos da relação atual entre jornalistas e assessores de comunicação da área governamental. Em recente artigo publicado na revista *Comunicação & Mercado* (2013), assessores de comunicação do Governo Federal avaliaram que suas relações com os repórteres atualmente estão bem

melhores do que no primeiro governo Lula, mas ressaltam um aspecto que vai bem ao encontro de nossa análise sobre o conteúdo recortado para esta pesquisa sobre o *Jornal Zero Hora*: muitos repórteres não chegam para a assessoria com uma pauta, mas como uma espécie de tese convicta da qual não abrem mão e para a qual querem apenas o referendo do órgão público.

Já no escopo de nosso trabalho sobre gerenciamento de crises, no que tange à cobertura negativa pela imprensa, é fundamental falarmos sobre o planejamento para se enfrentar essas crises. Quais resultados se conseguem planejando e não planejando o enfrentamento?

Luciane Lucas (2007, p. 58) enfatiza que é imprescindível que a organização reconheça que possui pontos fracos: saber-se vulnerável é o primeiro passo para uma visão mais realista sobre a importância estratégica da gestão de riscos e do gerenciamento de crise. À medida que uma empresa incorpora o planejamento contingencial – fruto da análise pormenorizada de todos os seus processos, ela reduz a incidência desses episódios e se prepara para lidar com eles de acordo com princípios de uma gestão socialmente responsável. Como nossa pesquisa se debruçará sobre um a área governamental, pretendemos explorar o que também é dito por Luciane Lucas, para quem “o governo terá sérios problemas para gerenciar suas crises se não tiver fatos a oferecer à sociedade, como resposta aos impactos que suas ações (e decisões) ocasionaram”. Nesse sentido, nossa discussão sobre que procedimentos podem ser utilizados para contornar a cobertura negativa na imprensa abordou também a importância das assessorias de comunicação para as instituições e o comportamento de veículos de comunicação e de jornalistas perante um fato a partir de interesses

empresariais/políticos e convicções pessoais, respaldados pela posição de Thomas e Nelson (2002), para quem “o estudo de um caso é representativo de muitos outros”.

Entendemos que, a partir da exemplificação pelo caso da cobertura do Jornal *Zero Hora* sobre H1N1 em julho de 2012 e do trabalho da assessoria de comunicação do Ministério da Saúde, fomos capazes de abordar formas e procedimentos que podem ser aplicados no gerenciamento envolvendo superdimensionamento de determinada situação pela imprensa.

## **1.1 Assessoria de Comunicação/Imprensa: Histórico e Conceitos**

### **1.1.1 Histórico**

### **1.1.2 No Mundo**

Os Estados Unidos da segunda metade do século XIX são o berço das assessorias de imprensa, ou assessorias de comunicação, como foram renomeadas nos últimos anos devido à ampliação de sua gama de atividades. Na base do nascimento, estavam as mudanças sociais e econômicas trazidas pela Revolução Industrial, que de acordo com Luiz Amaral (2011, p. 22) fortaleceram as campanhas políticas e trouxeram importância a dois profissionais de comunicação: os redatores de publicidade e os agentes de imprensa, nome anterior dos assessores de imprensa, ambos utilizados pelos empresários.

Neste cenário, a dois homens e duas instituições somos remetidos quando o assunto são os primórdios das assessorias de imprensa. Um desses homens é Phineas Taylor Barnum. Pelo que indicam registros históricos, ele conseguiu que a imprensa encampasse, sem contra-argumentação aos métodos discutíveis de treinamento dos animais e as condições rigorosas de trabalho dos artistas, o glamour do Circo Barnum, que existe até hoje.

O outro homem é considerado pela literatura existente o pai da assessoria de imprensa, não pelo pioneirismo do trabalho, mas por tê-lo dado o espírito que norteia até hoje o desenvolvimento da atividade, quando esta é desempenhada de forma correta. Prestando assessoria à Pennsylvania Railroad por causa de um grave acidente com um dos trens da companhia em 1906, Ivy Lee optou pela contramão do que se fazia à época numa situação de crise: aproximou dos repórteres os técnicos da empresa para elucidar as causas do acidente, não criou barreiras às entrevistas com os diretores e fez que a empresa entendesse a importância do amparo às vítimas. Ou seja, em um único episódio, lançou as bases do gerenciamento de crise que vigoram até hoje, sobre as quais discorreremos ao longo deste trabalho. Operacionalizando a assessoria de imprensa como um setor de relações públicas, Ivy Lee deixa clara a proposta do trabalho ao criar uma declaração de princípios, remetida como carta aos editores de jornais dos EUA.

Este não é um departamento de imprensa secreto. Todo nosso trabalho é feito às claras. Pretendemos divulgar notícias, e não distribuir anúncios. Se acharem que o nosso assunto ficaria melhor como matéria paga, não o publiquem. Nossa informação é exata. Maiores pormenores sobre qualquer questão serão dados prontamente e qualquer redator interessado será auxiliado, com o máximo prazer, na verificação direta de qualquer declaração de fato. Em resumo, nossos planos com absoluta franqueza, para o bem da empresa e das instituições públicas, são divulgar à imprensa e ao público dos EUA, pronta e

exatamente, informações relativa a assuntos com valor e interesse para o público. (DUARTE, 2011, p. 6)

A veracidade sobre a aplicação desses propósitos, no entanto, é contestada por alguns autores estudiosos da história das relações públicas. Citado por Manuel Carlos Chaparro (2011, p. 7), Teobaldo Andrade garante que Lee convenceu as corporações a empregar jornalistas, pagando-lhes altos salários, como forma não só de estancar críticas, mas de torná-los defensores as instituições. De acordo com Teobaldo, outra vez citado por Chaparro (2011, p. 8), detratores de Ivy Lee diziam que era enganosa a tão alardeada liberdade que os repórteres teriam nas entrevistas com diretores das empresas as quais ele assessorava. “Os canais competentes dos jornais já estavam controlados e os repórteres nada poderiam escrever que contrariasse os interesses de Lee”, garante Teobaldo, em nova transcrição de Duarte.

De qualquer modo, o reconhecimento de Ivy Lee como inovador na forma de trabalhar a relação das instituições com a imprensa, e mesmo a importância que ele conseguiu que as empresas dessem às relações-públicas, são reconhecidas até hoje, inclusive por pesquisadores como Teobaldo Andrade.

### **1.1.3 No Brasil**

Pelo que observa da leitura de Duarte (2011, p. 51 – 67), ao contrário do que ocorreu nos Estados Unidos, onde seu berço foi a iniciativa privada, o início do serviço de assessoria de imprensa no Brasil está, na sua quase totalidade, vinculado ao Estado.



A bibliografia consultada registra como primeira atividade com espírito de assessoria de imprensa a viagem que o jornalista Tobias Monteiro, do *Jornal do Commercio*, fez à Europa acompanhando o Presidente da República Campos Sales (1898-1902), ou seja, uma experiência já no alvorecer do século XX. Tobias foi contratado por Sales como seu secretário particular para que enviasse à imprensa, com fins de publicação, os relatos da viagem.

Uma década mais tarde, nos anos 1910, um escritório foi montado no Rio de Janeiro para difundir as atividades da Comissão Rondon. O serviço era coordenado por Amílcar Armando Botelho de Magalhães e desenvolvia três atividades consideradas típicas de uma assessoria de imprensa: encaminhamento de artigos, comunicados e relatos, sendo que estes dois últimos, pelo que se analisa de sua configuração, assemelham-se e muito ao que se chama hoje em dia de *aviso de pauta* e o tradicional *press release*. O escritório fazia mais: enviava cartas aos jornais pedindo correção quando as informações não eram corretas ou mesmo agradáveis, tarefa até hoje desempenhada por assessores de imprensa.

Apesar da origem estatal, os primórdios da assessoria de imprensa no Brasil registram, de acordo com a biografia, duas experiências interessantes e importantes no âmbito da iniciativa privada para a história e a formação da atividade no país.

Uma se deu em 1914. A The Light and Power Co. Ltda, empresa canadense que tinha a concessão da iluminação pública e do transporte coletivo em São Paulo capital, criou seu departamento de relações públicas com o objetivo de se relacionar com os veículos de imprensa e com o setor público. Alguns até o consideram o primeiro serviço de RP no mundo. É de se ressaltar que uma empresa canadense, operando no Brasil, adote o modelo de relações públicas, que sempre foi o perfil dos departamentos

que exercem a atividade de relacionamento com a imprensa nos EUA, enquanto no Brasil o modelo se inclina muito mais para o jornalismo, como veremos um pouco mais adiante.

A outra experiência é de caráter particular, mas na seara privada. Santos Dumont contratou um serviço para saber o que a imprensa europeia falava dele e de se desafio de voar. Pelas informações históricas que têm, implantou, com isso, o serviço de clipping no Brasil, uma das tarefas mais tradicionais das assessorias de imprensa, hoje chamadas assessorias de comunicação.

Implantada a assessoria de imprensa no Brasil, é mais uma vez o Estado que fomenta o seu desenvolvimento. Ainda na primeira metade do século passado, a divulgação das ações de governo se organizam tanto em nível federal quanto nos estados. Redatores produziam notas para os jornais e rádios, que chegavam aos veículos distribuídos a partir não só dos gabinetes, mas já dos chamados, à época, *bureaux* de imprensa, que hoje nada mais são do que a estrutura física das assessorias de comunicação. Boa parte desses redatores eram jornalistas com dupla atividade. Em uma parte do dia estavam nas repartições públicas, divulgando o trabalho dos governos; na outra, estavam nas redações, e com bastante frequência cobrindo – e divulgando – as atividades das mesmas repartições para as quais trabalhavam no período anterior do dia, o que é condenado pelo atual Código de Ética dos Jornalistas, instituído em 1987, após aprovação em votação dos associados à Federação Nacional dos Jornalistas, Fenaj.

Art. 7º O jornalista não pode:

VI - realizar cobertura jornalística para o meio de comunicação em que trabalha sobre organizações públicas, privadas ou não-governamentais, da qual seja assessor, empregado, prestador de serviço ou proprietário, nem utilizar o

referido veículo para defender os interesses dessas instituições ou de autoridades a elas relacionadas. (FENAJ, 1987)

Os anos 1930 chegam e o espírito ditatorial do Getulismo pode ser observado em sua postura junto aos veículos de comunicação já em 1931. Organizada nacional e localmente, é implantada uma política de Estado que controla e dissemina informações junto aos meios de comunicação de massa, centralizada no Departamento Oficial de Propaganda na Imprensa Nacional, que ao longo daquela década mudou algumas vezes de nome, e com o endurecimento do controle estatal sobre os meios de comunicação, a partir da implantação do Estado Novo (1937), passa se chamar Departamento de Imprensa e Propaganda, cuja sigla DIP é certamente uma das mais conhecidas na história da comunicação no Brasil e do cerceamento à liberdade de imprensa.

A conduta do controle da informação, em seus primeiros anos cristalizada no DIP, criou uma imagem bastante negativa, junto a jornalistas criteriosos, das assessorias de imprensa de governos, com reflexos até mesmo nas da iniciativa privada. Profissionais de assessorias ficaram caracterizados – com razão em diversos casos – como aqueles que bloqueiam a informação, que não a permitem chegar aos veículos, que interrompem o fluxo da comunicação entre os jornalistas, portanto, a sociedade, e a autoridade, portanto, o Estado.

Mas essa conduta, cristalizada na sigla DIP, nem sempre foi a adotada pelo Estado, pelos governos nas primeiras décadas de atuação das assessorias de imprensa no Brasil. Jorge Duarte (2011, p. 55) reproduz levantamento (Vieira, 1960, p.24) sobre o trabalho de divulgação do Ministério da Agricultura em 1960, ressaltando o objetivo do órgão de informar a sociedade, no lugar da preocupação única com a

persuasão e a promoção. De acordo com os números apurados, o Setor de Imprensa do Serviço de Informação Agrícola distribuiu 2.200 matérias, entre reportagens, entrevistas, declarações, notas e notícias (avisos de pauta), além de produzir programas de rádio diários e semanal e editar publicações. Pelo que se observa não apenas dos números, mas também do que foi produzido, é perceptível que o Setor, à época, já trabalhava bem próximo do que fazem atualmente as assessorias de comunicação, inclusive com pró-atividade, o que se supõe a partir da informação de que o material era amplamente distribuído.

O conceito de assessoria de imprensa do Ministério da Agricultura, que, mais adiante neste trabalho veremos ter antecipado em boa parte o que atualmente se faz em assessoria de comunicação, foi posto de lado durante a ditadura militar, iniciada em 1964. Embora alguns jornalistas que atuavam no setor público houvessem procurado amenizar a animosidade entre repórteres e as assessorias de imprensa do governo, pelos dados históricos referentes ao assunto durante o período, que são escassos, podemos depreender que as assessorias de imprensa governamentais se limitaram, ao longo dos 20 anos de regime militar, a distribuir releases e declarações dadas aos próprios assessores no interior dos gabinetes, tudo com o objetivo principal de evitar o acesso da imprensa às organizações e, principalmente, às autoridades. Quando, por alguma circunstância abria-se esse acesso, algumas dessas autoridades, como o então ministro da Justiça, Armando Falcão, deixavam emergir, mesmo que em uma conduta pessoal, o espírito da relação Estado x sociedade, ao limitar-se à famosa frase “Nada a declarar”.

A comunicação governamental no regime militar era feita de acordo com os procedimentos adotados em relações públicas, e não em assessoria de imprensa.

Tanto é que logo após a posse de Emílio Garrastazu Médici na Presidência da República, em 1969, é criada a Assessoria Especial de Relações Públicas, a AERP. O objetivo em comunicação governamental na época pode, então, ser resumido em um dos seis tópicos que direcionavam as atividades da agência, como destacado por Santos (2008), no artigo Das relações históricas e teóricas entre o regime ditatorial e a comunicação no Brasil, publicado no site do Grupo de Pesquisa Intermídia, do Núcleo de Pesquisa em Comunicação e Informação – Nepec/CNPq.

Meios e instrumentos de comunicação, sendo definido e justificado pela AERP, a utilização dos meios de comunicação para atingir os objetivos políticos do governo. Assim, a palavra do presidente, do ministro ou secretário foi definida como sendo o principal instrumento de comunicação governamental. Disponível no site do Grupo de Pesquisa Intermídia. Acesso em 12 de janeiro de 2014.

O enfraquecimento do regime militar e a redemocratização nos anos 1980 mudaram o comportamento da sociedade, que conquista novos direitos sociais. Esses novos direitos são assegurados ao cidadão pela Constituição Federal de 1988, mas também ao consumidor pelo seu Código de Defesa, aprovado um ano depois. Esse consumidor não é apenas dos produtos e serviços da iniciativa privada, mas também do que lhe oferece o Estado por dever e obrigação. O novo status do brasileiro o incentiva a reivindicar, a exigir, a reclamar, a cobrar uma satisfação da empresa que lhe vendeu um produto e do órgão público que lhe prestou um serviço. Ao depararem com essa nova postura, iniciativa privada e Estado precisam se comunicar com a sociedade, e a imprensa volta a ser o mais importante canal para se alcançar esse fim. Essa nova realidade, e logo em seguida a revolução tecnológica dos anos 1990 e 2000, mudaram o perfil da assessoria e do assessor de imprensa, e ampliaram, e muito, o conceito da atividade e do profissional, como veremos a seguir.

## 1.2 Conceitos

O conceito de assessoria de imprensa possui duas vertentes, as duas de definição bastante simples. Uma delimita o espaço físico, ou seja, assessoria de imprensa como setor ou unidade de uma empresa ou instituição onde trabalham jornalistas (e na maioria dos casos, outros profissionais de comunicação) que atendem à imprensa em suas necessidades de informação junto àquela empresa ou instituição. O setor deve estar equipado com computadores de boas velocidade e capacidade de memória, banda de internet que permita a transferência de arquivos pesados, como vídeos, máquina fotográfica digital, *smartphones*, TV a cabo e rádio, impressora colorida e *scanner* (Martinez, 2011, p. 199).

Na assessoria também podem ser desenvolvidas outras atividades de comunicação institucional, tais como jornais e boletins internos e manutenção de sites e redes sociais, e aí, já na definição de assessoria de imprensa a partir do espaço físico, temos a ampliação atual do conceito para assessoria de comunicação, por causa das várias atividades que o setor agregou nos últimos anos, além de manter, sob sua égide, o atendimento à imprensa, ou assessoria de imprensa. Não podemos dizer que este termo, como denominação do espaço físico, esteja em desuso, mas hoje em dia é cada vez mais frequente o setor se chamar assessoria de comunicação social, que desenvolve, entre outras atividades, a assessoria de imprensa.

A outra definição é sobre o que é a atividade de assessoria de imprensa. A Federação Nacional dos Jornalistas, Fenaj (2007, p. 7), traz em seu manual sobre assessoria de imprensa um conceito dos mais básicos.

Serviço prestado a instituições públicas e privadas, que se concentra no envio frequente de informações jornalísticas, dessas organizações, para os veículos de comunicação em geral. Esses veículos são os jornais diários; revistas semanais, revistas mensais, revistas especializadas, emissoras de rádio, agências de notícias, sites, portais de notícias e emissoras de tevê. (FENAJ, 2007).

Jorge Duarte (2011, p.51), por sua vez, possui conceito também resumido sobre a atividade, embora um pouco mais amplo e mais sintonizado com o caráter da atividade nos dias de hoje. Segundo ele, fazer assessoria de imprensa é gerenciar o relacionamento e os fluxos de informação “entre fontes de informação e imprensa”. O autor acrescenta que a atividade “busca, essencialmente, atender às demandas por informação relacionadas a uma organização ou fonte em particular”. Essa atividade, de acordo com Luciano Milhomem (2011, p. 330) desenvolve-se sobre um tripé: o assessorado, que pode ser uma pessoa física ou uma instituição (empresa privada ou pública, órgão público, governo), o assessor, que do mesmo modo poder pessoa física ou jurídica (quando vários assessores de uma assessoria privada atendem o assessorado) e o objeto da assessoria, que é a informação, o que se deseja comunicar, passar aos jornalistas, de forma periódica (A pesquisa de satisfação do brasileiro, divulgada mensalmente pela Confederação Nacional dos Transportes, é um exemplo) ou eventualmente. Sobre a mecânica desse tripé, há um esclarecimento bastante pertinente no Blog Estúdio de Comunicação:

O assessor de imprensa trabalha para que as notícias de seu cliente apareçam na mídia e com isso ele ganhe mais visibilidade junto aos seus públicos-alvos. Assessoria de Imprensa é uma atividade sem garantias, ou seja, nenhuma empresa pode garantir que sua marca estará no dia seguinte nos principais veículos do país, pois a assessoria de imprensa trabalha com espaços não pagos. Ela não compra matérias nos veículos nem pode pedir que o jornalista publique seu press release. (Blog Estúdio de Comunicação, 24/02/12)

Voltando a conceitos de assessoria de imprensa, conforme aponta Duarte (2011), o autor lembra que o exercício da assessoria de imprensa no Brasil é exercido, na maior parte das vezes, por profissionais com experiência em jornalismo e/ou graduados nesta habilitação oferecida pela faculdade de comunicação social. Mas para a Fenaj (2007, p. 10), o exercício da atividade exclusivamente por jornalistas é regra determinada no manual da instituição, que inclusive delimita as funções que são de responsabilidade de jornalistas.

Estão sob a responsabilidade da Assessoria de Imprensa, função a ser exercida privativa e exclusivamente por jornalistas habilitados, as seguintes funções:

- elaboração de press-releases, sugestões de pauta e press-kits;
  - relacionamento formal e informal com os pauteiros, repórteres e editores da mídia;
  - acompanhamento de entrevistas de suas fontes;
  - organização de coletivas;
  - edição de jornais, revistas, sites de notícia e material jornalístico para vídeos;
  - preparação de textos de apoio, sinopses, súmulas e artigos;
  - organização do mailing de jornalistas;
  - clipping de notícias (impressos, Internet e eletrônicos);
  - arquivo do material jornalístico;
  - participação na definição de estratégias de comunicação. Disponível em [http://www.fenaj.org.br/mobicom/manual\\_de\\_assessoria\\_de\\_imprensa.pdf](http://www.fenaj.org.br/mobicom/manual_de_assessoria_de_imprensa.pdf)
- f. Acesso em

A exigência difere o Brasil dos Estados Unidos e de vários outros países, onde o atendimento aos jornalistas é feito por profissionais de relações públicas. Estes, em nosso país, ocupam postos nas assessorias de comunicação, aliás, muitas vezes como responsáveis maiores pelo setor, mas em termos de relacionamento, lidam com outros públicos da instituição a qual assessoram, inclusive os clientes e os acionistas, deixando que os jornalistas sejam atendidos por seus iguais na assessoria.

### **1.3 Assessoria de Imprensa e Assessoria de Comunicação: diferenças**



A revolução tecnológica e seu impacto na comunicação impuseram a esta um papel de destaque dentro das organizações, públicas ou privadas. Embora muitas vezes ainda mantenha o nome, assessoria de imprensa hoje em dia é muito mais do que apenas um setor, uma sala dentro da instituição. É tão somente uma das inúmeras atividades desempenhadas pela assessoria de comunicação social, termo bem mais adequado à complexidade e à importância que a atividade conquista cada vez mais no cenário chamado por muitos de sociedade da informação.

Da mesma forma que traz a definição do que é assessoria de imprensa, o Manuel da Fenaj conceitua também assessoria de comunicação, e o faz justamente a partir do entendimento de que a gama de atividades desenvolvidas por uma assessoria aumentou muito nos últimos anos, tornando o jornalista não apenas um assessor, mas um gestor de comunicação, que atua como estrategista na elaboração de planos de comunicação que vão muito além do tradicional trabalho junto à imprensa. A abrangência maior do atual espectro de uma assessoria em comparação ao passado possibilitou, ou melhor, exigiu a integração de outros profissionais de comunicação como os relações públicas, os publicitários e também os designers gráficos, voltados não apenas para a área impressa, mas também para a internet.

Assim como delimita as funções de assessoria de imprensa, a Federação Nacional dos Jornalistas (2007, p. 8) também enumera as atividades desempenhadas pela assessoria de comunicação social na execução da comunicação organizacional (empresarial ou institucional), termo criado em virtude da já citada importância que a comunicação adquiriu, ou melhor, teve reconhecida, nos últimos anos dentro das corporações.

De acordo com o Manual de Assessoria de Imprensa da Federação Nacional dos Jornalistas,

- criar um plano de comunicação (estabelecer a importância deste instrumento tanto no relacionamento com a imprensa como os demais públicos internos e externos);
  - colaborar para a compreensão da sociedade do papel da organização;
  - estabelecer uma imagem comprometida com os seus públicos;
  - criar canais de comunicação internos e externos que divulguem os valores da organização e suas atividades;
  - detectar o que numa organização é de interesse público e o que pode ser aproveitado como material jornalístico;
  - desenvolver uma relação de confiança com os veículos de comunicação;
  - avaliar frequentemente a atuação da equipe de comunicação, visando alcance de resultados positivos;
  - criar instrumentos que permitam mensurar os resultados das ações desenvolvidas, tanto junto à imprensa como aos demais públicos;
  - preparar as fontes de imprensa das organizações para que atendam às demandas da equipe de comunicação de forma eficiente e ágil. Disponível em [http://www.fenaj.org.br/mobicom/manual\\_de\\_assessoria\\_de\\_imprensa.pdf](http://www.fenaj.org.br/mobicom/manual_de_assessoria_de_imprensa.pdf).
- f. Acesso em

#### **1.4 Ascom / MS: exemplo prático**

A Assessoria de Comunicação Social do Ministério da Saúde, que é um de nossos objetos de estudo, é um belo exemplo da reunião das atividades acima descritas. Trabalhando diariamente em cima de um planejamento e com permanente avaliação do que está sendo executado, a Ascom do Ministério da Saúde mantém boa parte da equipe voltada para o atendimento à imprensa porque a saúde no Brasil é um celeiro inesgotável de pautas jornalísticas. Mas paralelamente ao atendimento, outra parte da equipe cuida da produção de conteúdo para o site do Ministério, TV (Canal Saúde), rádio (Webrádio, que além da transmissão pela web e de veicular conteúdo na página do Ministério, também distribui material para centenas de rádios espalhadas pelo Brasil), comunicação interna, fotografia, blog e redes sociais, sendo que para estas

há não apenas a produção de conteúdo, mas também o atendimento ao público, tirando dúvidas e trazendo esclarecimentos aos internautas. Em outras assessorias, há ainda a produção de material impresso, como jornais, revistas, boletins internos, folders e treinamento de fontes (media training).

Esse crescimento do rol de atividades trouxe forte impacto e exigiu mudanças no perfil do assessor de imprensa, que igualmente, na atualidade, passa a ser mais conhecido como assessor de comunicação social (institucional, empresarial ou organizacional, em alguns casos). É o que veremos a seguir.

### **1.5 Assessor: perfil e principais características**

Não existe lei determinando que a atividade de assessoria de imprensa deva ser exercida apenas por jornalistas e não por outro profissional de comunicação social. No entanto, no entendimento da Fenaj (2007, p. 11) atendimento à imprensa é atividade exclusiva de jornalistas a partir da leitura que a entidade faz do Decreto n.º 83.284, de 13 de março de 1979, que regulamentou a profissão. O Decreto diz que:

Art. 2º. - A profissão de Jornalista compreende, privativamente, o exercício habitual e remunerado de qualquer das seguintes atividades:  
X - execução de distribuição gráfica de texto, fotografia ou ilustração de caráter jornalístico, para fins de divulgação. (FENAJ, 2007)

Com isso, a Federação (2007, p. 13) entende que a palavra texto citada no parágrafo nada mais é do que o release, peça tradicional e básica no trabalho de uma assessoria de imprensa.

A partir dos conceitos citados anteriormente sobre assessoria de imprensa, é fácil concluir que o assessor de imprensa é quem desenvolve tais atividades. Mas para

buscarmos uma definição mais ampla e ao mesmo tempo exata deste profissional, é necessário trazermos algumas ilustrações sobre sua maneira de atuar.

Para Jorge Duarte (2011, p. 61) o assessor de imprensa é um intermediário qualificado que estimula a circulação de informação qualificada ao aproximar fontes e imprensa, mas que recusa, em seu trabalho, a manipulação, a persuasão e o controle dessas informações. Agindo assim, ele sustenta uma cultura de transparência entre a organização que assessora e a sociedade. Na visão do autor, o assessor de imprensa tem duas tarefas: fornecer aos jornalistas informações confiáveis, facilitando o acesso a elas, e fazer com que as fontes compreendam o trabalho da imprensa e enxerguem nele a necessidade e as vantagens de uma relação transparente, bem como capacitar essas fontes a aproveitarem, sempre que possível, oportunidades de interesse jornalístico. Mais adiante, nesta monografia, veremos o quão essa filosofia de trabalho é importante no gerenciamento de crise em comunicação.

Por lidar com interesses que na quase totalidade dos casos desembocam na busca pelo lucro, seja ele financeiro, político ou mesmo social, o assessor de imprensa é alguém que precisa ter muita clareza da perigosa fronteira dos limites éticos. Viera (1979, p. 33 apud DUARTE, 2011, p. 65) lembra que o assessor deve agir como instrumento da sociedade e que não pode ser confundido com “agentes fabricantes da imagem das empresas, das instituições e seus dirigentes. Esse papel, que não tem correspondência na ética da profissão, pode e deve ser rejeitado”.

A concepção do papel do assessor de imprensa vai ao encontro do que Nilson Lage (2001, p. 51) considera como avanço no trato da informação pública quando da criação das assessorias de imprensa. Para ele a criação das assessorias de imprensa possuiu uma função moralizadora e até mesmo ética. A vinculação desses

órgãos ao nível máximo da gestão das empresas e instituições, em vários casos bem documentados, ajudou a transformar a mentalidade dos administradores, levando-os a considerar a informação do público como tema sério, que não pode ser mera expansão da publicidade comercial nem algo que se deva ou possa se controlar inteiramente. O surgimento das assessorias contribuiu decisivamente para a profissionalização do setor de informação pública, com delimitação clara de posições, tanto do lado de quem fornece a informação quanto de quem coleta. Como a atuação da assessoria será a própria atuação do assessor, fica, então, consolidada a definição de quem é e de como deve atuar este profissional.

## **1.6 Perfil**

A redemocratização do país mudou a relação da sociedade com o Estado e com as corporações. Para consolidar esta mudança, os anos 1990 trouxeram a revolução tecnológica, aproximando os diversos públicos de uma organização não apenas da informação, mas também da possibilidade de contato estreito com esta organização, abrindo-lhes um imenso leque de possibilidades de cobrança de seus direitos.

A comunicação foi certamente um dos setores mais impactados, se não o que mais sofreu transformações com essas mudanças. Era natural que a função de assessor de imprensa, ou de comunicação, passasse por transformações profundas, principalmente no que diz respeito a sua área de atuação. Atualmente, intermediar a relação entre a imprensa e a instituição que representa já não é mais a única função do assessor. Em muitos casos, já nem é mais a principal.

Em 1994, quando a internet ainda não era realidade no país, Torquato (1994, p. 5) já anunciava que o profissional de comunicação, ou de comunicação empresarial, no caso por ele citado, estava deixando de ser um mero executor de políticas para se transformar em um profissional que formula estratégias de comunicação. Essa transformação pode ter demorado um pouco mais para ocorrer no serviço público, mas foi inevitável, e o lado estrategista do assessor que trabalha no setor é premente quando se fala de gestão de crise em comunicação.

Em recente artigo publicado na Revista Comunicação & Mercado (DUARTE; GIUSTI, 2013, p. 7-19), para o qual foram ouvidos cerca de 20 assessores de imprensa do Governo Federal sobre as mudanças nas assessorias de imprensa no período 2003 - 2013, há uma percepção dos entrevistados de que o assessor precisou não apenas se adaptar às transformações no campo da tecnologia, passar a dominar as ferramentas de informática, e, principalmente de internet, mas também buscar conhecimento em outras áreas de atuação, como o gerenciamento. Essas novas ferramentas de comunicação fizeram com que o assessor de imprensa passasse a lidar com outros públicos, que não apenas jornalistas. Um dos depoimentos contidos no artigo confirma essa nova realidade. “o twitter foi divisor de águas. Passou a exigir do assessor de imprensa maior agilidade, eficiência nas respostas e habilidade de interagir com diversos públicos, de diferentes classes, idades, formação acadêmica. As fontes se multiplicaram e ficaram mais acessíveis”.

A perspectiva desses assessores ouvidos é de que cada vez menos o relacionamento com a imprensa ocupe a maior parte do tempo do assessor. Cada vez mais, este terá que se preocupar com o que é veiculado nas redes sociais, com a posição dos stakeholders, com opiniões e críticas que chegam pelas ouvidorias e, no

caso específico do serviço público, com as demandas advindas da recente Lei de Acesso à Informação, a LAI, sancionada há menos de dois anos pela presidenta Dilma Rousseff. Ao adentrarmos nos aspectos do gerenciamento de crise, será possível notar que esses novos procedimentos servem de anteparo ao assessor, como se fossem um campo de prova em que ele se exercia permanentemente para os casos de em que as crises eclodem.

Em entrevista ao Blog Dissertação Sobre Divulgação Científica (2013), o jornalista Jaques Mick apresenta dados sobre o perfil dos jornalistas brasileiros na atualidade. Os números são parte do livro Perfil do jornalista brasileiro – características demográficas, políticas e do trabalho jornalístico em 2012, cuja pesquisa foi coordenada pelo entrevistado. Ela indica que 40% dos jornalistas no país trabalham em assessoria de imprensa. O percentual demonstra um mercado de trabalho que emprega bastante os profissionais de imprensa e que continua promissor, pois se a comunicação é uma necessidade da sociedade, dos diversos públicos que esta sociedade possui demandando e cobrando posturas claras tanto da iniciativa privada quanto serviço do público, e neste segundo caso para que haja transparência na aplicação do dinheiro que é de todos, é também para as organizações, públicas ou não, uma ferramenta estratégica. Ao tornar-se esta ferramenta, a comunicação fez com que dirigentes, em qualquer esfera, passassem a enxergar de modo diferente não apenas a necessidade da comunicação, mas também a importância da assessoria de imprensa e, conseqüentemente, do assessor. Com funções ampliadas, e mesmo uma visão bem mais amadurecida de seu papel dentro da instituição para a qual trabalha, o assessor de imprensa passa a se enxergar como um dos engenheiros de como essa instituição será vista pela sociedade. Se a opinião não é unânime, é da maioria dos assessores

entrevistados para o artigo publicado na revista Comunicação & Mercado: o assessor de imprensa subiu na hierarquia, participa das decisões, das reuniões de diretoria e influencia os processos de gestão. É o que se comprova em um dos depoimentos.

No Brasil, cada vez mais há diretores de comunicação sentados à mesa com os dirigentes. O papel da assessoria mudou ao longo dos anos. Antes era um apêndice reativo para blindar e abafar. Hoje os dirigentes estão mais preparados e sabem que a assessoria não faz mais só isso. A pro-atividade e a reação mais eficiente às crises são exemplos. (DUARTE; GIUSTI, 2013, p. FALTA NÚMERO).

Como veremos a partir de agora, neste trabalho, ser também um estrategista, ser pró-ativo, e não apenas reativo, sentar-se à mesa com os dirigentes para participar da tomada de decisões e deles ter a confiança são aspectos fundamentais para o trabalho do assessor de imprensa na atualidade, principalmente em momentos de crise, quando ele terá que defender a imagem da instituição.



## **2 GERENCIAMENTO DE CRISE: O QUE É E COMO ENFRENTAR**

### **2.1 O que é crise?**

Toda notícia é um fato, mas nem todo fato é notícia. Para sê-la, o fato precisa ser algo a mais do que ele mesmo, romper a barreira da normalidade, e de algum modo interferir na vida das pessoas e para elas ter algum significado.

Este conceito de notícia, razoavelmente consensual entre vários estudiosos, pode permitir uma reflexão do que seja uma crise dentro de uma organização, pública ou privada. A partir da ideia do rompimento da normalidade, da quebra da rotina que envolve o fato noticioso, começamos a definir o que é crise, com uma sensível diferença desta para aquele: a notícia pode ser algo bom (a descoberta da cura de uma doença, por exemplo); a crise nunca é, aceitando-se, no máximo, que ela traz lições importantes às organizações as quais ela atinge e também aos profissionais incumbidos de gerenciá-la, aspecto que, inclusive, abordaremos mais adiante.

Citado por João José Forni (2013, p. 7), Jonhatan Bernstein apresenta o mais cru e real conceito do que é uma crise. Ele, uma das maiores autoridades na gestão do problema nos Estados Unidos, define crise como sendo “qualquer situação que ameaça ou pode ameaçar a integridade de pessoas ou propriedades, seriamente interromper um negócio, arranhar reputações ou impactar negativamente o valor de mercado”. Aproveitando que Bernstein usou a palavra ameaça, continuamos em Forni, lembrando que um momento delicado que por ventura se avizinha pode ainda não ser

uma crise, mas algo ainda menor, embora de forma alguma desprezível. A ameaça não é crise, mas antesala desta, e na ameaça já é gerenciamento de crise.

Mas o grande problema da crise é que ela não fica restrita ao ambiente da corporação, como bem lembra Ian Mitroff, autor de *Managing crisis before they happen* (2001). Há o vazamento, termo que a imprensa gosta muito de utilizar para se referir a informações que de uma forma ou de outra chegam ao conhecimento público, ou mesmo um acontecimento de grande monta que expõe a imagem de uma empresa ou instituição: um vazamento de óleo, um acidente de avião, um produto alimentício contaminado.

Forni (2013, p. 8) enumera as principais características de uma crise: acontecimento não planejado; repentino; envolve muitas pessoas; causa confusão, e, às vezes, pânico; é ameaçadora; desperta o interesse da sociedade; gera más notícias e informações desencontradas; necessita de atenção imediata; espalha-se com facilidade e sai ou pode sair do controle, entre outras.

Como nosso objeto de estudo abrange uma assessoria de comunicação de um ministério, ou seja, falaremos de gerenciamento de crise no governo, cabe uma diferenciação entre o problema na iniciativa privada e na esfera governamental. A diferença não é tão grande, mas existe, como se pode imaginar, e é o próprio João José Forni, em consulta a ele por e-mail, que nos apresenta a distinção de crise nas duas esferas. Forni nos trouxe o que está no livro *Risk and Crisis management in the public sector*.

"As organizações do serviço público compartilham muito em comum com as organizações privadas e com o setor não lucrativo. Eles enfrentam os mesmos tipos de

ameaças - a pessoas, propriedades e processos - e as mesmas classificações de risco. A diferença se situa no tipo de stakeholders, os quais em algumas organizações (governos) são incontáveis, e com a dimensão que o impacto político e social toma nas decisões".

Forni conclui que a diferença está mais nas consequências políticas ou dimensões da crise no que na definição em si, acrescentando que enquanto as organizações privadas, voltadas para o lucro, devem focar na taxa de retorno que pode ser obtida de seus investimentos, de forma a prover dividendos aos stakeholders, o setor público (governo) deve se concentrar em assegurar qualidade nos serviços oferecidos, que é a essência de sua existência. Adicionalmente – o autor vai além - o setor público está sujeito a um alto nível de escrutínio público a respeito das decisões e a rigorosas exigências por transparência e "accountability". E para complementar a colaboração de Forni, acrescentamos uma visão bem pragmática de Luciane Lucas (2007), para quem “o governo terá sérios problemas para gerenciar suas crises se não tiver fatos a oferecer à sociedade, como resposta aos impactos que suas ações (e decisões) ocasionaram”, e antecipamos que foi exatamente desse modo que agiu o Ministério da Saúde, como teremos a oportunidade de observar.

No meio do furacão, e com a normalidade da organização (pública ou privada) rompida, dirigentes e gestores se perguntam, expondo sua maior preocupação nesse momento: o que irão falar sobre nós agora? Para amenizar, ou mesmo neutralizar o impacto da crise na opinião pública, e reverter o cenário negativo dessa crise onde ela ganha fôlego, ou seja, os meios de comunicação, cuja versão dos fatos

pode fazer mais estragos do que a própria crise, existem instrumentos para gerenciá-la. É deles que trataremos agora.

## **2.2 Instrumentos para gerenciar uma crise**

Mais do que ter a consciência de que nenhuma instituição está imune a uma crise – quanto mais uma instituição pública, sujeita ao controle da sociedade - é imprescindível que instituição reconheça que possui pontos fracos. Recorreremos outra vez a Luciane Lucas (2007).

Saber-se vulnerável é o primeiro passo para uma visão mais realista sobre a importância estratégica da gestão de riscos e do gerenciamento de crise. À medida que uma empresa incorpora o planejamento contingencial – fruto da análise pormenorizada de todos os seus processos -, ela reduz a incidência desses episódios e se prepara para lidar com eles de acordo com princípios de uma gestão socialmente responsável.

A partir dessa consciência sobre sua vulnerabilidade e, principalmente feito seu mapeamento, a instituição elaborará, ou adaptará de experiências conhecidas no mundo corporativo, seu plano de crise, que deve estar sempre pronto para ser executado, com funções, instrumentos e ações definidas. Entretanto, segundo indicam diversos autores, não é apenas saber o que fazer. É, sobretudo, saber o que não fazer numa situação de crise.

Forni (2013, p. 127) lembra que a comunicação de crise tem um mantra: “Conte tudo e depressa”. O autor se refere ao contato da organização com a imprensa

e, conseqüentemente, com o restante da sociedade. Contar tudo não significa apenas não mentir, mas também não omitir informações. E depressa porque em uma situação de crise é preciso andar na frente da versão do fato, que, conforme lembrado anteriormente, pode ser mais nociva que a própria crise. Forni ressalta que agilidade nessa comunicação não significa falar com a imprensa sem ter informações completas e respostas satisfatórias, mas em publicação anterior (2011, p. 395) o autor condena em mais alto grau uma corporação que, procurada por um jornalista em momento de crise, o deixa sem resposta. O profissional adotará um procedimento elementar de técnica de reportagem: “a empresa foi procurada, mas até o fechamento desta edição não havia se manifestado”. Mesmo que ainda não se tenha clareza dos fatos, tampouco o que será feito para revertê-los, a conduta básica precisará ser a de dar uma satisfação ao jornalista, nem que seja para dizê-lo que a instituição está tomando pé do acontecimento e o quanto antes terá uma posição de esclarecimento à sociedade. Luciane Lucas (2007, p. 68) lembra que “não se pronunciar pode ser o caminho mais rápido para a distorção (ou ampliação) dos fatos. Cada vez que uma informação é retida, maiores são as chances de que uma versão paralela seja publicada”.

Voltando a Forni (2011, p. 396), o autor enumera três procedimentos que precisam ser evitados no gerenciamento de crise, e, neste caso, quando o problema já ganhou as páginas dos jornais, sites e noticiários de rádio e TV, lembrando, como já dito aqui nesse trabalho, que agentes externos podem desencadear – e aumentar – uma crise. A imprensa é, sabidamente, um poderoso agente externo.

- Se o fato negativo já foi publicado, não adianta precipitar-se na resposta. Esta precisa ser clara, completa e esclarecedora, para que não dê chance à tréplica do jornalista.

- Não exagere na resposta, ele deve ter a dimensão da matéria. Segundo o autor “não adianta acionar um torpedo para responder a uma pequena nota de coluna, que não pautou ninguém”, ou seja, que não obteve desdobramento em outros veículos. O autor, inclusive, admite o silêncio em caso de pouca credibilidade do jornalista e/ou veículo, pois uma resposta poderá chamar a atenção de veículos conceituados.
- Não parta para a retaliação ao jornalista caso uma matéria tenha sido negativa para a instituição. Há o caminho da Justiça, pouco recomendada por Forni; o envio de carta à redação, que deve ter conteúdo idêntico à resposta citada no primeiro tópico, e uma conversa com o repórter que fez a matéria, o melhor caminho, na opinião do autor. Aproximar esse jornalista dos técnicos da instituição e da própria assessoria de imprensa é o melhor caminho para reverter, ou minimizar, aquilo que está publicado/veiculado e que não foi do agrado da instituição. (FORNI, 2011, p. 396).

Assimilado esse espírito de gerenciamento de crise, o(s) gestor(es) dessa crise terão mais facilidade para trabalhar, usando os seguintes instrumentos.

### **2.2.1 Comitê de crise**

Para usar uma imagem corriqueira que ilustre sua importância, poderíamos compará-lo a um quartel general, onde são elaboradas estratégias e de onde partem os comandos de uma batalha, situação que, por sua vez, resume o gerenciamento de crise. O nome comitê pode sugerir algo formado às pressas, no calor e na pressão da emergência, e se assim for feito, a instituição já estará cometendo seu primeiro erro no trabalho de reverter uma crise. Mesmo que o comitê de crise seja instituído tão logo esta se agrave, já estará sendo montado com atraso, porque não será a hora de se montar uma equipe de gerenciamento, muito menos criar uma estratégia operacional e de comunicação.

É consenso, a julgar pelos autores pesquisados, que o comitê de crise deve ser uma célula pré-existente na empresa/instituição, que tenha membros escolhidos e

que para estes seja bem claro como será o funcionamento do comitê quando precisar ser acionado. Deve estar decidido, inclusive, a quem caberá a palavra final, se for o caso de haver consenso entre os integrantes do comitê. Ele precisa existir porque gerenciar uma crise não é tarefa a ser conduzida isoladamente pelo principal nome de uma instituição, no caso de nosso trabalho, o ministro da Saúde.

João José Forni (2013) explica que, embora esse comitê precise existir formalmente, não há necessidade sequer de que possua estrutura formal (uma sala, por exemplo) nem horários rígidos para se reunir, muito menos remuneração específica para seus integrantes. O fundamental é que exista, tenha componentes certos, com responsabilidades pré-determinadas e que saibam executar, no momento adequado, estas que o próprio Forni enumera, entre outras, como funções do comitê:

- formular, revisar, aprovar e divulgar internamente o plano de gerenciamento de crise da organização, juntamente com todas as áreas envolvidas no plano de contingência;
  - determinar os objetivos, estratégicos e táticos, de gestão de crise da organização;
  - tomar decisões, assumindo responsabilidades, respaldado pela diretoria e com transparência, rapidez e proatividade;
  - escolher o(s) porta-voz(es) e coordenar seu treinamento para agir na crise.
- (FORNI, 2013, p. 164)

O comitê de crise deve possuir de cinco a dez integrantes, contemplando áreas estratégicas da instituição, inclusive a diretoria, mas de acordo com Forni, não há consenso na bibliografia se o principal nome da cadeia organizacional deve fazer parte desse núcleo (no caso de nosso estudo, o ministro Alexandre Padilha, que ocupava a pasta da saúde à época delimitada em nosso trabalho, não teve participação direta na condução do problema, embora tenha sido, pela força do próprio cargo que ocupava, porta-voz em algumas situações, além de estar permanentemente informado sobre a

condução do gerenciamento do problema), mas os dados de quem integrar essa “frente de combate” devem constar em um cadastro acessível não apenas a todos do comitê, mas a pelo menos boa parte da empresa. Nesse cadastro deve constar não apenas nome e função na empresa e no comitê, mas, e de forma imprescindível, todos as formas de contato possíveis com os integrantes, para que sejam localizados em qualquer lugar e a qualquer hora do dia.

Ainda sobre a constituição do comitê de crise, Forni deixa claro que é fundamental a participação de uma área específica: a comunicação social. E como a assessoria de comunicação de um órgão federal é um dos objetos desta monografia, cabe aqui elencar características que, de acordo com Maria Regina Estevez Martinez (2011, p. 208), são fundamentais para o setor na esfera pública. Poderemos notar que a forma descrita por Martinez para a atuação de uma assessoria de imprensa no dia a dia, e conseqüentemente de um assessor de imprensa, de um ministério, por exemplo, é basicamente o mesmo procedimento a ser adotado em um gerenciamento de crise. Então, vejamos:

- a agilidade e rapidez de atuação dessas assessorias têm de ser bem maiores. O governo não fecha depois das cinco, seis horas da tarde: as autoridades estão 24 horas no ar e, a mesma forma, seus assessores;
- o número do telefone celular passa à categoria de instrumento de maior importância, sempre ligado e à disposição dos colegas da imprensa;
- o assessor transforma-se em canal e anteparo para ministros e secretários, um *airbag* que arrefece o impacto de denúncias e ajuda a pensar na melhor estratégia para arrefecer as crises;
- o discurso, a fala das autoridades é cuidadosamente planejada e articulada, bem como o quando e como divulgar. Desse ponto de vista, podemos dizer que as assessorias de governo têm largo conhecimento e grande *expertise* no planejamento de suas mídias;
- o assessor lida mais com um caráter político da comunicação, uma vez que a atuação dos órgãos federais é de discussão e definição com os diversos segmentos da sociedade, de medidas e políticas de alto grau de interferência sobre os mais diversos grupos e públicos;
- o dia do assessor só tem hora para começar. (DUARTE, 2011, p. 208).



Pudemos perceber, tanto na descrição das tarefas do comitê de crise, quanto nas incumbências da assessoria/assessor de imprensa, o destaque dado à preparação da fala das autoridades e ao treinamento de porta-vozes para o contato com a imprensa, e consequentemente, a sociedade de um modo geral. E é pertinente essa ênfase, pois o porta-voz é instrumento dos mais importantes no gerenciamento de uma crise, como veremos a seguir.

### **2.2.2 Porta-voz**

Há consenso entre autores que abordam o assunto sobre a importância do porta-voz num momento de crise. Essa pessoa é elemento chave numa situação difícil, e precisa passar credibilidade, ser treinada para lidar com a imprensa e conhecer profundamente a própria instituição, além de dominar, é claro, todos os aspectos da crise. Forni (2011, p. 400) ressalta que além de todos os requisitos básicos acima citados, precisa ter habilidade para ouvir e se expressar, mantenha-se calmo sob a pressão da imprensa e transmita, antes de tudo, credibilidade no que está dizendo.

Para esta monografia, entrevistamos, por e-mail, dois profissionais de comunicação com larga experiência na preparação de porta vozes com a aplicação de mídia-training treinamento sobre o qual falaremos logo adiante. Deles, buscamos saber que características são determinantes para um bom porta-voz. As respostas caminharam juntas e ao encontro dos conceitos encontrados na bibliografia. Para os entrevistados um bom porta-voz precisa, antes de mais nada, ter segurança sobre as

mensagens-chave que precisa transmitir. É necessário que, além de muito controle emocional, domine profundamente o tema e seja assertivo e claro em sua comunicação. Além disso, é bom que seja um indivíduo que transmita confiança e transparência aos fatos. Um dos entrevistados acrescenta que a pessoa escolhida para enfrentar câmeras e microfones numa situação de crise precisa ter conteúdo, boa aparência, fluidez na fala, conhecimento de todos os processos que envolvem a crise, ser assertivo e seguro. Precisa ter a consciência que a imprensa possui um alvo, e assim construir uma mensagem-chave forte. Admitir o erro sem reforçá-lo, partir para a solução, manter a linguagem assertiva, nunca mentir, só prometer o que pode cumprir e cumpra tudo que prometer são outros requisitos fundamentais para um porta-voz em situação normal e, mais ainda, em momentos de crise, de acordo com os entrevistados.

João José Forni (2011, p. 400) deixa clara uma condição: a existência de um único porta-voz, justamente para que as informações não apenas sejam concentradas nele, mas para que sejam unificadas e coerentes. Ele cita o erro cometido por uma usina nuclear nos Estados Unidos, nos anos 1970, quando, após uma falha no reator, três fontes conversavam com a imprensa, cada uma passando informações diferentes. Em outra publicação, Forni (2013, p. 220) admite a opinião de outros autores, de que a organização precisa de dois porta-vozes, não para atuarem ao mesmo tempo, mas para que haja um substituto em caso de impedimento do titular, ou mesmo para aquelas situações em que a demanda por informações se dá 24 horas por dia. Nos dois casos, a pessoa precisa sentir-se à vontade, por exemplo, em frente a uma câmera de televisão e alinhar argumentos complicados em pontos cruciais daquela situação de crise.

Ricardo Freitas (2007, p. 89) ressalva que é um erro somente o dirigente principal da empresa ou instituição conceder entrevistas. Embora referindo-se a momentos de normalidade, o conceito do autor pode ser aplicado também no gerenciamento de crise: desde que preparado para passar informações, quem deve conversar com a imprensa é quem realmente entende do assunto. Forni (2013) referenda essa posição, lembrando que, apesar do conhecimento, nem sempre o principal executivo – no caso de governo, o presidente ou um ministro – é a pessoa mais indicada para aparecer em um momento de crise. Se não costuma ser o porta-voz em momentos de tranquilidade, não haverá de ser nos de turbulência. Muitas vezes o porta-voz ideal poderá ser um diretor ou administrador mais familiarizado com o assunto. No caso que estudamos para esta monografia, a pessoa designada para falar sobre o surto de H1N1 nos estados do Sul do país foi o secretário executivo do Ministério da Saúde, Jarbas Barbosa. Epidemiologista, profundo conhecedor do assunto, foi o porta-voz do Ministério naquela situação, principalmente quando a abordagem da imprensa acerca da doença era técnica. O ministério Alexandre Padilha limitava-se a abordar os aspectos institucionais relativos ao combate ao vírus H1N1.

#### **2.2.2.1 Mídia training**

Enfrentar a mídia em um momento de crise requer não apenas controle emocional e conhecimento da instituição e do assunto que originou a situação delicada. É preciso também treinamento. A falta deste pode fazer com que mesmo autoridades experientes no confronto com câmeras e microfones escorreguem e prejudiquem – às

vezes, muito – sua imagem perante a sociedade. É clássico o caso da então ministra do Turismo, Marta Suplicy, durante a crise aérea dos meados da década passada. Ao ser perguntada como os passageiros deveriam agir diante dos atrasos dos voos, rindo, a ministra disse “relaxa e goza”, uma declaração infeliz, carregada de empáfia e autoconfiança, que demonstrou que a ministra precisava, mais do que ter sido orientada, ter sido treinada para falar com a imprensa naquele momento confuso do setor aéreo.

O mídia training começou nos Estados Unidos entre os anos 1970 e 1980 porque diversas empresas do país se envolveram em crises graves ou desastres ambientais de grandes proporções, inclusive com vítimas. Pode ser feito em até dois dias, mas, de maneira mais objetiva, chega a ser aplicado em oito horas, formato bem adequado à agenda da maioria dos executivos das áreas pública e privada. Primeiro, é aplicada a parte teórica, com uma ideia geral de como funciona a imprensa e como trabalham os jornalistas, acrescida de dicas sobre postura e modo de falar de acordo com a fonoaudiologia. Uma segunda parte consiste em módulos práticos, com entrevistas simuladas, em que os executivos, candidatos a porta-voz, são avaliados sobre seu desempenho nas respostas dadas ao aplicador de mídia training. Muitas vezes – e isso é o ideal – esse treinamento prático simula situações de crise, na qual se procura reproduzir o ambiente tenso de uma entrevista coletiva.

João José Forni (2013, p. 217) sugere a quem tenha dúvida sobre a importância de se fazer mídia training perguntar a quem fez o treinamento. O autor diz que é apenas mais um curso na vida de um executivo, mas cujo conhecimento técnico será válido para toda a carreira de quem o recebeu e poderá ser aplicado tanto na

iniciativa privada – para gerentes e presidentes – quanto na vida pública, para os que chegarem a secretários, ministros ou legisladores. Forni sugere que a alta cúpula de uma organização seja a primeira ser treinada, não apenas porque nela estão os primeiros a serem procurados pela mídia, mas também para que o exemplo seja passado a quem ocupa os cargos abaixo na hierarquia.

A percepção que os jornalistas têm do comportamento de portas-vozes nas entrevistas pode ajudar bastante no treinamento e na conduta de quem estará prestando esclarecimentos à imprensa num momento de crise. Janete Oliveira (2007, p. 159 - 170) fez e publicou pesquisa com jornalistas sobre a importância do media – training e deles obteve respostas sobre como a categoria enxerga o desempenho dos executivos incumbidos por suas organizações de atender à imprensa.

De acordo com o levantamento, 60% dos entrevistados disseram que numa entrevista são fundamentais a clareza e a objetividade para o bom desempenho do porta-voz. Os profissionais de imprensa acham que falta precisão à fala dos porta-vozes e que eles não vão direto ao ponto nem otimizam os dados fornecidos, e isso agilizaria bastante o trabalho dos jornalistas. 30% dos jornalistas ouvidos apontam que informações equivocadas são o erro mais grave numa entrevista, e para 15% este erro mais grave é a mentira. Na pesquisa, os jornalistas ouvidos disseram que antes de uma entrevista, o executivo (porta-voz) deveria fazer um apanhado do que dizer e atender os repórteres municiados de dados e documentos que confirmem as informações que serão prestadas.

Quanto à importância do mídia training, nada menos que 90% dos jornalistas consideram que é importante, ou muito importante, a preparação, inclusive profissional,

do porta-voz. Os entrevistados, no entanto, fazem a ressalva de que “o mídia training não é para transformar o cara num papagaio e, sim, treinar seu raciocínio para poder sair bem em todas as situações”. Ainda em relação ao treinamento, os jornalistas ouvidos pela pesquisa acham que o mídia training precisa deixar claro para os executivos (porta-vozes) as seguintes necessidades:

- informar-se sobre o veículo que vai entrevistá-lo, para saber o que é notícia, o que de fato interessa a ele;
- procurar compreender como é o funcionamento de um jornal, revista e como funciona também a cabeça de um jornalista;
- disponibilidade para responder rápido e com clareza;
- não pode ter muita sede de aparecer nem ser muito fechado; deve saber o momento certo de aparecer e para quem aparecer. (LUCAS, 2007, p. 168).

Os dois entrevistados pra este trabalho também relataram quais as principais dificuldades que as pessoas enfrentam quando exercem função de porta-voz. Baseado na experiência em aplicação de mídia training, um dos entrevistados contou que em geral a primeira limitação que aparece no porta-voz é a emocional – o indivíduo se sente inseguro para se posicionar, admitir que errou (se for o caso) e comunicar o que está fazendo para contornar ou resolver o problema. De acordo com ele, o movimento natural é dizer “Vamos nos comunicar por escrito!”. Ou, ainda pior: “Não falamos nada a respeito”. O entrevistado lembra que é como se essa estratégia desse uma sensação de controle dos fatos, embora isso não seja real. Outra dificuldade que aparece com frequência, de acordo com uma das respostas, é se posicionar no tempo necessário – seja para atendimento à mídia ou encaminhamento de resoluções que transmitam maior transparência dos fatos aos envolvidos na questão.

O outro entrevistado acrescentou o medo como uma das dificuldades dos porta vozes. Segundo ele, esse medo é o de não conseguir reverter ou diminuir a crise.

Ele lembra que o contrário, a falta total de medo, também é extremamente prejudicial na hora de enfrentar a imprensa numa situação de crise, ou seja, porta-vozes que se sentem donos da verdade e ignoram completamente a mídia e a opinião público, sem contar o egocentrismo e a preocupação exclusiva de arranhar a própria imagem. Do ponto de vista técnico e não mais psicológico, esse entrevistado acha que a maior dificuldade para um porta-voz é se fazer parecer tranquilo, alinhando pensamento e postura para transformar a crise em oportunidade. Ele cita o caso específico de uma entrevista para uma reportagem comum de TV, que, no geral, não ultrapassa um minuto e 30 segundos. Numa situação dessas, segundo nosso entrevistado, o segredo é se posicionar com clareza, firmeza e convicção no menor tempo possível, sabendo que sua sonora (entrevista) será editada e terá mais ou menos 20 segundos. Parte da fórmula, de acordo com ele, é ser conciso sem parecer arrogante ou “pau mandado”, sempre buscando parecer natural.

### **2.2.3 Entrevista coletiva**

Rabaça e Barbosa (2002, p. 273) definem em seu *Dicionário de Comunicação* entrevista coletiva como um tipo de entrevista em que a personalidade – em nosso caso, porta-voz – atende à imprensa em conjunto, respondendo às perguntas de jornalistas de diversos veículos. Essas perguntas podem ser fetais na hora ou enviadas previamente para serem levadas ao conhecimento do entrevistado. É comum, segundo os autores, que uma coletiva comece com um breve depoimento do

entrevistado, seguido das perguntas dos repórteres. Acrescentam que uma coletiva proporciona oportunidades iguais a todos os órgãos de imprensa.

A entrevista coletiva pode ser usada como instrumento de crise, desde que se tenha informações e respostas satisfatórias a oferecer à imprensa, como já foi destacado neste trabalho. Duarte (2011, p. 263) adverte que as fontes (porta-vozes) possuem a tendência de valorizar em excesso as entrevistas coletivas devido ao aparato e ao grande número de jornalistas presentes. O autor frisa que a convocação de uma coletiva deve se limitar a momentos extraordinários, reservados a assuntos de real interesse, quando há necessidade de se reunir jornalistas de diversos veículos ao mesmo tempo e em um mesmo local. Por isso, ela é útil particularmente em momentos de crise e em situações de risco e emergência. Dependendo da situação, podem até ser convocadas coletivas diariamente, no caso de a crise ser tão grave, que há necessidade de informes diários à imprensa. Renata Utchitel (2007, p. 121) lembra o caso da plataforma P-36, que afundou em 2001 no litoral fluminense. Diante do quadro de dez mortes, muitas explosões e o perigo de vazamento de petróleo, a Petrobrás convocava sistematicamente os jornalistas para informar o que a empresa estava fazendo a fim de reverter o quadro de risco e solucionar os problemas.

Mas para que seja eficaz, principalmente quando sua finalidade é comunicação de crise, uma coletiva precisa ser bem organizada. Outra vez recorremos a Duarte, que enfatiza a escolha de local adequado e horário compatível com a rotina de produção dos jornais e noticiários. Particularmente o local deve ser um ambiente que transpareça organização, simplicidade e coerência com a imagem que se quer transmitir. Dividir os veículos por horário de acordo com suas características – mídia



eletrônica e mídia impressa – pode ser, segundo o autor, uma boa medida para se organizar melhor a coletiva e transmitir com mais eficiência e eficácia a mensagem.

### **2.2.3.1 Mensagem-chave**

Em qualquer situação de contato com a imprensa, e principalmente na comunicação de crise, não é preciso apenas ter o que dizer, mas também como dizer. A mensagem que vai ser usada para amenizar ou neutralizar o impacto de uma crise tem que ser forte e cercada de argumentos e informações que a sustentem e, dessa forma, convencer os jornalistas do que está sendo feito. Daí surgiu o conceito de mensagem-chave, algo bem simples, mas extremamente eficaz em situação de crise, quando bem formatado.

Duarte e Faria (2011, p. 362) ensinam que mensagens-chave são conceitos ou afirmações determinadas previamente para posicionamento público e que a fonte – porta-voz – enfatizará durante a entrevista com o objetivo de esclarecer, convencer e destacar. Elas devem ser claras, relevantes, consistentes, memorizáveis – para que não sejam esquecidas na hora da entrevista – e concisas. Os autores lembram que as mensagens chave devem ser no máximo três, isso em caso de entrevistas mais longas. No caso de uma coletiva, que nem sempre transcorre em clima de tranquilidade, ainda mais numa situação de crise, o ideal é que exista apenas uma mensagem-chave. Além de palavras que a caracterize, ela precisa de informações de suporte, tais como fatos, dados, casos, exemplos e podem ser ditas apoiadas por frases de efeito. Os autores

delimitam que para cada mensagem-chave pode existir até três argumentos e um conjunto de três ados, casos e exemplos. Segundo eles, expressões usadas como conectores frasais, tais como “e além disso” ou “e é importante destacar que” ajudam e muito a reforçar a mensagem-chave durante uma entrevista.

#### 2.2.4 Nota oficial

Instrumento de comunicação de crise que pode se muito eficaz dependendo do momento ou da situação. Contém uma declaração, posicionamento oficial ou esclarecimento por parte da instituição sobre assunto importante, de interesse público urgente. Duarte (2011, p. 270) considera que sua distribuição à imprensa reduz a chance de boatos, dúvidas e pressões por informação e acrescenta que a nota oficial pode servir para evitar a exposição de um representante da organização e mesmo limitar a repercussão do assunto. Não tem formato jornalístico, mas ser clara, objetiva, concisa compreensível é o que se exige da nota oficial, e por isso deve ser elaborada ou por ele ou com a ajuda do assessor de comunicação. Confira um exemplo de nota oficial.

##### **NOTA OFICIAL**

*A presidenta Dilma Rousseff anunciou hoje mudanças no seu ministério. A ministra-chefe da Casa Civil, Gleisi Hoffmann, e o ministro da Saúde, Alexandre Padilha, deixarão seus cargos.*

*Para a chefia da Casa Civil, a presidenta indicou o ministro da Educação, Aloizio Mercadante. O novo ministro da Saúde será o médico Arthur Chioro. O novo ministro da Educação será José Henrique Paim Fernandes, atual secretário-executivo do Ministério.*

*A posse dos novos ministros será na segunda-feira, às 11 horas, no Palácio do Planalto. As transmissões ocorrerão nos seus respectivos ministérios na segunda-feira à tarde.*

**Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República**

Blog do Planalto, quinta-feira, 30 de janeiro de 2014, às 14h47.

Abaixo, outro exemplo, este de uma nota divulgada como instrumento de gerenciamento de crise.

#### **Nota Hopi Hari**

Hopi Hari informa que abrirá ao público no próximo domingo, dia 25 de março, das 11h às 19h. O Termo de Ajustamento de Conduta (TAC), firmado com o Ministério Público de São Paulo em 1º de março de 2012, foi cumprido.

Desde o dia 24 de fevereiro, todos os esforços do parque estão concentrados em cooperar com as autoridades competentes para a apuração da verdade a respeito do acidente com Gabriela Nichimura.

Avaliações preliminares apontam que sucessivas falhas humanas podem ter sido a causa da tragédia. Hopi Hari cumprirá com suas responsabilidades perante a família, a Justiça e as autoridades técnicas.

Nos últimos 20 dias, atrações de Hopi Hari e seus procedimentos de operação passaram por rigorosas avaliações técnicas feitas pelo Ministério Público, Ministério Público do Trabalho, CREA – SP (Conselho Regional de Engenharia e Agronomia do Estado de São Paulo), IPT (Instituto de Pesquisas Tecnológicas), Corpo de Bombeiros e TÜV SÜD Industrie Service, empresa alemã que audita os maiores parques do mundo.

Há 12 anos Hopi Hari cumpre sua missão de proporcionar alegria e diversão a seus visitantes. Mais de 20 milhões de pessoas já honraram o parque com sua presença. Nossa história é construída pela diversão segura de nossos visitantes, pela excelência dos nossos padrões de operação e pelo empenho de nossos colaboradores. É uma história da qual temos paixão e orgulho.

A nova área temática de Looney Tunes e a inauguração, nos próximos meses, da região da Liga da Justiça e da maior montanha russa do mundo em número de inversões reafirmam a posição de Hopi Hari como o maior parque temático da América Latina e o maior centro de entretenimento no Brasil.

O Hopi Hari é também a única companhia no setor de parques no Brasil regulada pela CVM (Comissão de Valores Mobiliários). A companhia publica regularmente suas informações financeiras, que são auditadas pela PwC - PricewaterhouseCoopers, assegurando a transparência de suas operações.

Estamos esperando você. Fale conosco pelo email [fale@hopihari.com.br](mailto:fale@hopihari.com.br), 0300 789 5566 (custo de ligação local), facebook ([www.facebook.com.br/hopihari](http://www.facebook.com.br/hopihari)), twitter (@hopihari).

Hopi Hari

Publicado em [www.parquehopihari.com.br](http://www.parquehopihari.com.br) em 22.3.2012

Forni (2013, p. 277) explica que um comunicado de crise, como a nota oficial, não deve ter mais do que 80 segundos ou de uma página de computador, em espaço duplo e fonte 12 de tipo padrão. Ela deve tentar responder ao máximo as perguntas que formam o lead jornalístico (quem, quando, onde, como, por quê?) e informar que providências estão sendo tomadas, os resultados já obtidos e em quanto tempo outros serão alcançados. É preciso que a sociedade, segundo o autor, percebe que a

organização está trabalhando para resolver o problema que originou a crise, e não somente dando explicações.

Apesar de Duarte lembrar que uma nota oficial pode ser veiculada por meio da compra de um espaço no jornal, rádio ou TV, Forni (2011, p. 412) não considera a nota paga um bom instrumento de crise, devendo ser usado apenas em casos extremos, quando a organização não consegue espaço gratuito no mídia por meio do interesse jornalístico ou quando uma situação é bastante urgente (o autor cita os casos de recall da indústria automobilística). Nota paga, na opinião de Forni, é estratégia errada e dispendiosa. O autor acrescenta (2013, p.193) que as explicações para uma crise com nota paga têm baixa credibilidade e em geral são parciais. Na opinião dele, receber a imprensa e mostrar tudo com transparência funciona bem melhor, e cita Heródoto Barbeiro, que lembra que uma crise corporativa sempre será notícia para a imprensa. Então, conclui Forni, por que pagar para explicar uma crise se o tema é sempre notícia?

### **2.2.5 Pesquisa**

A pesquisa é cada vez mais ferramenta indispensável na vida das empresas, organizações e instituições. Sem ela, não há como se planejar qualquer estratégia para nenhum tipo de finalidade. No gerenciamento de crise, a pesquisa é igualmente importante simplesmente pelo fato de oferecer algo indispensável em momento delicado como este: informação.

Em breve depoimento para este trabalho, João José Forni lembra que o grande problemas de CEOs para gerenciar crise é a falta de informação, que ele classifica como insumo para gerenciamento de crise. A pesquisa, segundo ele, poderá ser utilizada para dentro e para fora da empresa/organização/instituição. Ela é a forma de se obter informação sobre a reação do público interno durante uma crise, mas também do público externo e do mercado e sobre como está se comportando sua imagem durante a crise que ela está atravessando. No caso do público externo, de acordo com Forni, a importância é também para se conseguir manter o negócio, o produto, a imagem da marca, da organização no nível em que estavam antes da crise, ou, então, recuperar as perdas sofridas durante a turbulência.

### 3 AS FONTES DE INFORMAÇÃO E SUAS CLASSIFICAÇÕES

A partir do que já foi posto neste trabalho, e ainda por conta do que será discutido, é nítida a importância do porta-voz no gerenciamento de crise. Seu preparo e seu conhecimento serão decisivos na hora de reverter a imagem negativa de uma instituição junto à mídia. Um porta-voz nada mais é do que uma fonte, elemento chave na cadeia da produção jornalística.

Nilson Lage (2001, p. 49 - 71) dedica um capítulo inteiro a analisar o papel e o comportamento das fontes. O autor traça um paralelo entre o produto de um jornalista – a notícia – e um quadro de um grande mestre da pintura. De acordo com Lage, na primeira situação não há a revelação do mundo íntimo do autor, o que se encontra na segunda situação. Segundo o autor “Entre o fato e a versão jornalística que se divulga, há todo um processo de percepção e interpretação que é a essência do jornalismo”. Desse processo, podemos dizer, com segurança, que faz parte a fonte, porta-voz em nosso objeto de estudo.

O contato jornalista/fonte nada mais do que uma conversa, e para explicar o espírito dessa conversa, Lage interpreta Paul Grice, para quem, segundo o autor, “toda conversação depende do que um dos envolvidos imagina que o outro pretende”. Mesmo sem fazer referência direta ao contato repórter / fonte (porta-voz), Lage usa uma definição de Grice para o que chama de expectativas em torno de uma conversação e define com precisão o que o primeiro (repórter) espera do segundo (fonte) numa entrevista: que não seja lacônico, deliberadamente falso, excessivamente minucioso, vago e ambíguo. A partir dessa definição de expectativa, Lage conclui que a

postura da fonte/porta-voz será resultado de como ela interpretará a postura do repórter. Desta forma, na entrevista, será econômica nas palavras se achar que o jornalista é uma ameaça; se este lhe oferecer oportunidade, enfatizará pedidos e queixas; se achar que o repórter não compreenderá algo a ser dito, buscará minúcia e redundância. A todas essas, lembra Lage, estará a fonte lançando mão de frases que servem como conectivos para a eficácia do discurso, tais como “acho importante dizer que...” e “para ser mais exato...”, entre outras, o que, aliás, já vimos que são artifícios da mensagem-chave.

Ao longo do capítulo, Lage tece importantes considerações sobre dois elementos de presença imprescindível no discurso da fonte/porta-voz, principalmente em situação de crise: a verdade e a relevância. Ele cita mais uma vez Grice, para quem “é muito mais fácil dizer a verdade do que inventar mentiras”, as quais têm alto custo moral e mesmo físico. No caso de empresas/instituições, esse custo vai dos danos à imagem à queda do faturamento. Sobre a relevância, Lage considera que esta depende do juízo que cada um faz do que é ou não importante para o público, no caso de uma entrevista o leitor, o ouvinte ou o telespectador. E como ocorre julgamento, repórter e fonte/porta-voz podem desenvolver estratégias diferentes durante uma entrevista para fazer valer o que cada um acha que é importante para o público.

### **3.1 Classificação das fontes**

Nilson Lage (2001) classifica as fontes em quatro tipos: oficiais, oficiosas e independentes e experts. Embora a fonte oficial tenha destaque em nosso trabalho, na

figura do já bastante citado porta-voz, entrar em detalhes sobre os dois outros tipos também é pertinente pois, na análise de conteúdo, veremos como aparecem em quantidade considerável. Lage vai além e ainda faz uma subdivisão em fontes primárias e secundárias e testemunhas e experts.

De acordo com o autor, as fontes oficiosas são aquelas cuja ligação com uma entidade, mas também indivíduo, é reconhecida, é notória, mas que não tem qualquer autorização para exercerem o papel de porta-voz. Portanto, o que disserem está sujeito a desmentido e não devem falar em nome da instituição durante gerenciamento de crise.

Já as fontes independentes são, nas palavras do autor, “aquelas desvinculadas de uma relação de poder ou interesse específico em cada caso”.

Sobre as fontes oficiais, Nilson Lage explica que elas podem ser instituições: IBGE e INSS, por exemplo, muito embora o autor lembre que nem sempre os veículos de comunicação citam a origem dos dados que informam sobre população de uma cidade ou números da Previdência Social.

Quando se trata de instituições como fontes oficiais, Lage as considera confiáveis, mas não é essa sua visão quando essas fontes oficiais são pessoas, os porta-vozes em nosso material de estudo. Sem citar alguém de modo específico, Nilson Lage diz que autores de várias épocas tacham as fontes oficiais de falseadoras da realidade e que desempenham esse papel por vários motivos: preservar interesses estratégicos e políticas duvidosas, beneficiar a grupos dominantes e até mesmo por corporativismo e militância ideológica. Embora tenha essa visão pessimista em relação às fontes oficiais, logo em seguida Lage considera que não é aético que elas soneguem



informações que disponham sobre segredos de Estado e dados confidenciais ou reservados, e que, em determinadas situações, destaquem aspectos da realidade que convenham às instituições que representam. Esta última análise nos parece ser um dos procedimentos a ser adotado por um porta-voz numa situação de crise.

Na subdivisão da classificação das fontes, Nilson Lage define fonte primária como aquela que fornece fatos, versões e números para uma reportagem. O porta-voz, em situação ou não de crise, é, portanto, uma fonte primária. Já as fontes secundárias são, no conceito de Lage, as consultadas para a preparação da pauta, portanto podem ser inseridas no contexto da produção jornalística antes mesmo da reportagem, mas também para a construção de premissas e aspectos gerais sobre o que se quer falar em uma reportagem. Se a pauta é – para ficarmos no universos do nosso caso de estudo – vacinação contra a gripe, infectologistas devem ser ouvidos pelo repórter. *Experts*, subdivisão na conceituação de fontes proposta por Lage, são fontes secundárias, segundo o autor, e devem ser observados quanto a suas convicções, pois podem, a partir delas, construir discursos que são levados aos jornalistas durante uma entrevista.

Para as ditas fontes testemunhais, Nilson Lage possui conceito bem claro: são as que presenciam fatos, e deve-se levar em consideração, ao colher seus depoimentos, suas perspectivas e emoção diante do que presenciou. O autor frisa que o testemunho imediato, aquele que é dado sobre algo que acabou de acontecer, é o que terá mais fidelidade à veracidade do fato. Uma boa forma de trabalhar com as fontes testemunhais, pela indicação de Lage, é ouvir três delas que não se conheçam e tampouco trocaram informações entre si.

## **4 ANÁLISE DE CONTEÚDO**

### **4.1 Zero Hora: um jornal “especialista” em epidemiologia**

Em 2012 o Brasil registrou um surto do vírus H1N1, popularmente conhecido como Gripe A. Até 28 de junho, data do último boletim epidemiológico do Ministério da Saúde antes do período abrangido pelo nosso trabalho, haviam sido registrados 790 casos. 85 pessoas morreram até aquela data. Devido às características climáticas da região Sul, que fazem do inverno local mais rigoroso que no resto do país, os três estados – Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul – registraram o maior número de casos. Somente em Santa Catarina, o estado mais atingido, já haviam 458 casos da doença e 35 mortes. O número foi considerado expressivo, sem, no entanto, galgar o patamar de pandemia alcançado em 2009, não apenas no Brasil, mas em todo o mundo, de acordo com a própria Organização Mundial da Saúde. Naquele ano, 2009, 2.060 pessoas morreram no Brasil vítima da doença.

Mesmo que não tenha apresentado a gravidade de 2009, o quadro da doença três anos depois preocupou as autoridades e, conseqüentemente, chamou a atenção dos veículos de comunicação, especialmente os do Sul, onde a curva de casos da doença inclinou para cima. Possivelmente respaldados pela experiência da cobertura do ano em que a doença chegou ao país, os jornalistas começaram a fazer suas reportagens dando destaque considerável à vacina, que, em 2009, havia sido o

instrumento mais eficaz de combate ao H1N1, mas não o era mais em 2012, conforme entendimento do Ministério da Saúde.

Neste ponto, chegamos ao objeto de análise: a cobertura do jornal gaúcho Zero Hora, o principal do estado, mais tradicional veículo do grupo de comunicação RBS, o mais influente do sul do país, braço histórico das Organizações Globo no Rio Grande do Sul e também Santa Catarina.

Analizamos 26 notícias sobre H1N1, entre reportagens, notas, entrevistas e artigos, publicadas de 6 de julho a 1o. de agosto de 2012 pelo jornal Zero Hora em sua edição impressa, mas também reproduzidas no portal do veículo. De forma clara, é possível observar a opção do jornal em defender a vacinação como principal forma de combate à doença. No material selecionado, referente ao período pesquisado, a palavra vacina e outras do mesmo campo semântico, tais como imunização, aparece 90 vezes na cobertura do Zero Hora. O número ilustra a postura contrária do jornal à política adotada pelo Ministério da Saúde, cuja orientação ia no sentido do uso do antiviral Oseltamivir, popularmente conhecido como Tamiflu, principalmente a partir de um determinado ponto da curva da doença, quando, segundo o próprio Ministério, a vacina já não faria mais diferença no combate ao vírus.

Ao longo de 26 dias de cobertura, especialmente na última semana de julho, percebemos também os resultados conseguidos pela assessoria de comunicação com seu trabalho de gerenciamento de crise, rebatendo a postura do jornal ao apresentar argumentos técnicos, colocados por um porta-voz qualificado e uma mensagem-chave objetiva, o que fez com que o nome do remédio – Tamiflu – síntese da mensagem chave do Ministério, conseguisse aparecer 43 vezes na cobertura do Zero Hora. O

número é menos da metade do registrado para a palavra vacina e seu campo semântico, mas levemos em conta que o trabalho da assessoria teve início apenas a partir de um determinado ponto da cobertura do jornal.

#### **4.1.1 Categorias – a divisão da cobertura do ZH**

Para maior eficácia na análise da abordagem dos aspectos pretendidos, quais sejam o tom da cobertura do jornal e os instrumentos utilizados para gerenciar a crise, optamos por dividir o conteúdo pesquisado em três categorias: prestação de serviço, conteúdo sensacionalista e reação do governo, no qual é possível observar o êxito do esforço da assessoria de comunicação no gerenciamento da crise.

No dia 6 de julho de 2012, início do período de nossa análise, o jornal *Zero Hora* publicou reportagem intitulada Mantras contra a gripe A, inserida na categoria prestação de serviço. Nela, esmiúça-se as medidas que colégios do Rio Grande do Sul estavam adotando para prevenir a doença entre seus alunos, tais como a troca dos canos dos bebedores, de modo que fosse possível apenas beber água utilizando copos ou garrafas, maneira de evitar o contato com o vírus.

No texto, já é possível observarmos a importância que um porta-voz possui numa reportagem, especialmente de utilidade pública. Simone Napoleão, pediatra de um dos colégios abordados pelo jornal, frisa que não adianta dizer apenas uma vez recomendações pra se prevenir contra o H1N1: “Se entramos em uma sala para fazer algo, já aproveitamos para falar de gripe A”, informou a médica à reportagem.

Possivelmente sem sequer saber o que é gestão de crise, ela cumpriu uma das funções de porta voz: orientar o público.

Na mesma reportagem, o jornal já fala em vacina, informando que ela está restrita na rede pública de saúde e limitada na rede particular, mas sem o tom alarmista que adotará no dia 12 de julho, em matéria assinada por Roberto Witer, com o título “Corrida pela vacina”. Classificamos a reportagem como sensacionalista. Já no primeiro parágrafo, a informação é a de que no dia anterior 5 mil pessoas amanheceram na fila do posto de saúde na cidade de Santa Rosa, sendo que dias antes, um sábado, o número havia sido bem maior: 17 mil pessoas. E se na reportagem anterior foi possível colher um bom exemplo de postura de um porta-voz, o mesmo não poderemos dizer desta reportagem de 12 de julho. Nela, o coordenador regional de saúde da cidade de Santa Rosa, portanto uma autoridade do Estado, Antônio Torres de Paula, explica que a corrida aos postos se justifica porque a cidade, embora tenha tido apenas um óbito, faz limite com Santo Ângelo, onde três pessoas morreram, e que por causa disso “a população ficou assustada”. Se não aumentou o alarme entre a população, não cuidou aqui, como porta-voz, em tranquilizar o público, em orientá-lo, embora até pudesse dizer que compreendia o medo da população. Em depoimento gravado para este trabalho, o Secretário Executivo do Ministério da Saúde, Jarbas Barbosa, principal porta-voz da instituição – e, conseguinte, do próprio Governo Federal – durante o surto de H1N1 no sul do país, resume o que motivou o pânico da população, alimentado, em boa parte, pelo que demonstra o conteúdo do *Zero Hora*. “Eu acredito que o manejo da informação no começo não foi a mais adequada. Se as secretarias locais tivessem feito

um trabalho melhor de esclarecer o que estava ocorrendo, provavelmente não teríamos tido aquele clima de contraposição Rio Grande do Sul x Brasil”.

Ao citar a contraposição, Jarbas refere-se ao entendimento do jornal, perpassado nas entrelinhas da cobertura, como veremos, de que o estado deveria ter um tratamento diferenciado no combate à doença. “Era quase uma campanha partidária do jornal: O Rio Grande do Sul precisa vacinar mais cedo e mais gente. Eu precisei dizer: olha, a grávida do Ceará tem o mesmo valor que a grávida do Rio Grande do Sul, idoso do Piauí tem o mesmo valor do idoso de Santa Catarina”.

Neste outro trecho de seu depoimento, em que ele cita dois dos grupos de risco para H1N1, é bem clara a postura firme e até contundente do discurso de Jarbas Barbosa no rebate à posição do *Zero Hora*. Postura firme e discurso incisivo são, como já vimos no capítulo sobre instrumentos de gestão de crise, elementos fundamentais para que um porta-voz contorne um momento delicado perante a mídia.

Seguindo nossa análise de conteúdo, temos a publicação, no dia 13 de julho, da reportagem intitulada “As principais vítimas do vírus”. Nela, de classificação sensacionalista, de acordo com nossa divisão, o jornalista Marcelo Gonzatto informa, já na primeira linha, que pessoas saudáveis (Nos grupos de risco definidos pela (Organização Mundial da Saúde, estão pessoas com doenças crônicas), de 20 a 50 anos, que não haviam sido vacinadas, estavam entre as vítimas do vírus H1N1. No chamado “sutiã” da matéria, frase que vem abaixo do título, sintetizando a informação principal, o destaque é “Lista que chegou ontem a 29 mortes incluiu principalmente população fora dos grupos de risco”. Lista de mortos é algo que remete a grande tragédias, ou seja, o jornal lança mão do tom sensacionalista, algo que não é privativo

do jornalismo policial, para chamar a atenção do leitor e defender sua posição e seu entendimento acerca do que deveria ser feito naquela situação.

Para colaborar com nossa análise, valemo-nos de Nilson Lage (2001, p. 14). O autor faz breve resumo histórico de como surgiu sensacionalismo na imprensa. De acordo com Lage, a origem do sensacionalismo está na Europa do século XIX. Naquela época, segundo ele, os jornais possuíam duas vertentes: uma educativa e outra sensacionalista, e esta justificava aquela. A vertente educativa foi construída com o objetivo de educar a população, vinda do campo, do universo pastoril/agrícola para as novas relações sociais e de trabalho trazidas pela revolução industrial. Para levar esta “educação” ao povo, os jornais precisavam cumprir uma ‘função sociabilizadora’, nas palavras do autor, e só conseguiriam atingir os leitores envolvendo-os, para que lessem até o fim e se emocionassem, abordando temas que empolgassem a população. Daí, novelas e sentimentalismo (algo presente quando se fala de vida e morte) para as moças; aventura para os jovens e exótico e o incomum (epidemia de gripe) para todos.

Observando detidamente a reportagem do dia 13 de julho de 2012, comprovamos que o *Zero Hora* vai ao encontro da concepção de sensacionalismo trazida no breve apanhado histórico de Nilson Lage. No segundo parágrafo enfatiza-se o aumento do número de mortes e o esgotamento dos estoques de vacina na rede pública. Ainda neste parágrafo, o jornal informa que “Enquanto se esgotam os estoques de vacina (...), as autoridades apostam na prevenção e no tratamento com antiviral para conter o avanço da doença”, tratando de maneira displicente, em detrimento a sua convicção sobre a vacina, aquilo que o Ministério da Saúde defendia como a forma eficaz de se combater o H1N1, ou seja, lavar as mãos, evitar ambientes fechados com

aglomeração de pessoas e, tendo sintomas de gripe, tomar o oseltamivir (antiviral tamiflu) nas primeiras 48 horas. Sem, em momento algum da reportagem, ouvir alguém que fale sobre medidas preventivas para evitar o contágio – o que seria de utilidade pública - nem tampouco sobre a eficácia do antiviral, o *Zero Hora*, no terceiro parágrafo, preocupa-se em “vender” sua tese como verdade absoluta.

Os números atestam que a menor cobertura vacinal este ano, em comparação com a primeira imunização realizada em 2010, tem sido um fator fundamental para determinar o perfil de quem morre devido ao vírus. Das vítimas verificadas até ontem, 82% se encontravam no perfil etário excluído da campanha nacional de vacinação – que visou apenas aos menores de dois anos e aos idosos com 60 ou mais. Ser saudável não é compensação suficiente: 62% dos mortos não apresentavam complicações crônicas de saúde. (ZERO HORA, 2012, ed. )

É de se perguntar com base em que é possível garantir que a menor cobertura vacinal foi a responsável pelo aumento do número de mortes. Então, para cancelar sua posição, o *Zero Hora* despreza o princípio jornalístico do contra ponto e, de maneira cômoda e que atenda a seu interesse, ouve, sobre os números, uma única fonte: o chefe do serviço de Infectologia do Hospital Conceição, o mais importante de Porto Alegre, Breno Riegel Santos. “Está morrendo quem não foi vacinado. O perfil de idade é de quem estava a faixa etária desprotegida, o que mostra que a política ideal teria sido ampliar a vacinação”.

Do meio para o final da matéria, aparece outro depoimento, desta feita de uma representante do Estado. A chefe da Divisão de Vigilância Epidemiológica a Secretaria Estadual de Saúde, Marilina Bercini, diz que “a estratégia da vacinação foi a possível dada a quantidade de 2,9 milhões de doses conseguidas”. O jornal complementa a informação dizendo que em 2010 haviam sido aplicadas mais de 5 milhões de doses da vacina contra o H1N1. O problema é que o jornal não se



preocupou em saber que em 2012 o entendimento sobre o combate ao H1N1 era outro, ainda mais àquela altura, mês de julho. Foi o que o porta-voz Jarbas Barbosa precisou enfatizar.

“Nossa mensagem era: ninguém vacina a população inteira. Se isso fosse correto, por que outros países não fazem? Nossa estratégia tem que ser baseada em evidência científica, como por exemplo, 80% de quem morreu tinha fator de risco, como diabetes. O tamiflu era a nossa mensagem chave, pois a vacina não dá proteção total. Há países que usam a vacina há 60 anos e a influenza não acabou e nem vai acabar, pois ela não elimina a transmissão. Aliávamos o uso do remédio ao seguinte dado: em Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul o quadro de óbitos mostrou que o número de mortes foi nove vezes menor em quem tomou o tamiflu nas primeiras 48 horas. Então ao invés de perder tempo vacinando, gastando dinheiro numa nova campanha, esperar os efeitos da vacina, que poderiam começar depois do pico da transmissão, focamos no que realmente era necessário”. (BARBOSA, 2014)

O conhecimento de algumas fontes ouvidas pelo jornal acerca de H1N1, cujo objetivo parece mesmo ter sido o de corroborar com a defesa da vacinação, foi posto em dúvida pelo porta-voz Jarbas Barbosa, reconhecidamente uma das maiores autoridades mundiais no assunto, tendo, por isso, exercido cargos importantes na Organização Panamericana de Saúde, a OPAS.

“Fontes não autorizadas (deputados, ex-secretários, presidentes de conselhos) falam da vacina como se ela fosse a vacina contra a pólio, mas ela é de outro tipo. Parece que nunca leram dois parágrafos sobre a vacina. Ela reduz a chance de mortes e complicações naqueles grupos mais vulneráveis”. (BARBOSA, 2014).

O porta-voz do Ministério da Saúde referia-se à postura, entre outros, do Conselho Regional de Medicina do Rio Grande do Sul (Cremers). Em reportagem do dia 24 de julho de 2012, o *Zero Hora* informa que o Conselho elaborou um documento, que seria entregue ao Ministério, cobrando para o ano seguinte, 2013, mais vacinas para o estados do Sul, antecipação da campanha de vacinação e reforço na medidas de prevenção e tratamento junto à população. Embora de reconhecida importância para o exercício da medicina no país, a partir da crítica de Jarbas Barbosa, cabe

questionamento se era realmente papel do Conselho cobrar adoção de medidas do Governo em relação ao H1N1, e se a entidade seria fonte adequada a ser ouvida pelo *Zero Hora* sobre o assunto, quando o próprio Regimento Interno do Conselho Federal de Medicina, em seu artigo 2o., delimita qual a função do órgão e dos conselhos estaduais.

Art. 2º O CFM e os Conselhos Regionais de Medicina (CRMs), hierarquicamente constituídos, são os órgãos supervisores da ética profissional em toda a República e, ao mesmo tempo, julgadores e disciplinadores da classe médica, cabendo-lhes zelar e trabalhar – por todos os meios ao seu alcance – pelo perfeito desempenho ético da Medicina e pelo prestígio e bom conceito da profissão e dos que a exerçam legalmente.

No último parágrafo da mesma reportagem, o *Zero Hora* informa, sem citar a fonte, que “Idealmente, a vacinação deveria ser estendida a toda a população nessa região (Sul)”, levando a crer que esse entendimento é do próprio veículo e não possui qualquer embasamento técnico. Logo em seguida, a matéria diz que os médicos (quais? De onde? Não é dito nem fica claro se são os do Conselho) consideram adequado imunizar prioritariamente os grupos suscetíveis (grávidas, idosos) se não houver vacina disponível para todos. Em nenhum momento dessa reportagem, o jornal lembra que a imunização considerada adequada é conduzida pelo Ministério da Saúde, muito menos que em lugar algum do mundo existe vacina disponível para a população inteira.

Neste ponto, é importante abrimos um rápido parêntese em nossa análise: a postura do *Zero Hora* sobre H1N1 pode não significar apenas cobertura tendenciosa,

mas também falta de preparo dos profissionais de imprensa. Nesse sentido, é importante o depoimento para este trabalho do jornalista Jorge Alexandre Araújo, um dos profissionais da assessoria de comunicação social do Ministério da Saúde, que integrou a equipe destacada para reverter a cobertura negativa do jornal gaúcho.

“Quando a gente fala de H1N1, de influenza, o jornalista não sabe o que é gripe suína, o que é H1N1, o que é H3N2, o que é influenza. Não existe preparação da mídia para a compreensão disso. Não existe porque é novo e porque saúde, no jornalismo, não é tratada por especialistas, como é a economia, política, esportes, nas redações você não tem especialistas em saúde. A imprensa não sabe trabalhar com taxa de incidência. Por exemplo, quando você fala de dengue, é lógico que de uma semana para outra o número de casos vai aumentar. Normal, é o ciclo da doença. Com H1N1 é a mesma coisa. Um jornalista despreparado sempre vai aumentar o número de casos, porque ele não vê a taxa da incidência da doença, o número de caso por mil”. (ARAÚJO, 2013)

Por empenho em fazer valer sua posição em relação ao H1N1, ou por desconhecimento de seus profissionais sobre a doença, o *Zero Hora* não dispensou o tratamento sensacionalista da notícia nem mesmo quando fontes escolhidas pelo jornal davam declarações em sentido contrário ao pânico ou alarde. Voltamos quatro dias na cobertura de julho de 2012 para analisarmos outra reportagem assinada por Marcelo Gonzatto. O título “Gripe A deve atingir pico nas próximas semanas” tem tratamento semelhante ao que se dá, por exemplo, à escalada do frio nos próprios estados do Sul, quando há risco de perda de plantação e outros problemas. No “sutiã” da matéria, o jornal informa sobre a estimativa de especialistas de que a transmissão do vírus chegaria ao patamar mais elevado a partir do dia 15 de julho daquele ano. Um desses especialistas, no entanto, Luciano Goldani, professor de Infectologia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, era categórico ao garantir que não havia nem haveria qualquer possibilidade de se repetir a epidemia de 2009, praticamente a mesma declaração dada pelo secretário estadual da Saúde, Ciro Simoni na mesma

reportagem, algumas linhas antes. Só que as duas declarações foram postas no meio do texto, e podem não ter sido lidas por um tipo de leitor que, apressado, se detém apenas no lead da matéria, ou seja, no primeiro parágrafo, onde está o que o jornalista considera a informação mais importante do assunto sobre o qual escreve. Não é o objetivo aqui se dimensionar o maior ou menor valor jornalístico desta ou daquela informação, mas se o jornal optasse pela real prestação de serviços, abrindo mão do alarde que seduz o leitor, poderia muito bem ter iniciado a reportagem pelo conteúdo do que informaram as duas fontes, ou, ainda, uma terceira ouvida pelo repórter: o epidemiologista do Hospital das Clínicas, Jair Ferreira. Ele declarou que se o vírus ficasse em regiões onde houve maior vacinação, o número de casos de H1N1 não deveria subir muito. Essa declaração de certa forma sustenta a defesa da vacina pelo jornal, sem impactar negativamente no emocional da população. É bom lembrar que em momento algum o porta-voz do Ministério da Saúde, Jarbas Barbosa, refuta a vacina como medida de combate ao H1N1. Ele apenas frisou, durante todo o trabalho que se fez para reverter a cobertura negativa do *Zero Hora*, que naquele momento – mês de julho – a vacina já não surtiria efeito e o vírus só seria contido com a prescrição do tamiflu.

Uma das maneiras que um jornal possui para expor seus pontos de vista para a sociedade é publicando artigos de convidados ou de pessoas de diversos campos de atuação que os enviam à redação, muitas vezes por meio das assessorias de imprensa, com teor próximo à linha editorial do veículo. No dia 15 de julho de 2012, o *Zero Hora* publicou o artigo chamado “Minha amiga morreu de gripe”, assinado por Flavio Pechansky. Em dois parágrafos, Flávio, que é médico, conta sobre a morte, por

H1N1, de uma pessoa próxima a ele, de classe média, saudável, com informação suficiente sobre saúde e acesso a bons médicos e hospitais. Lembra da necessidade da prevenção e culpa a própria população por não ter se vacinado antes. Nesse ponto, ele diz sobre “o quanto a epidemia de gripe foi pouco antecipada por todos nós”. Não obstante a boa intenção e o fato de ser médico, é bom lembrar que autor do artigo assina como psiquiatra e é de se arguir o que um psiquiatra seguramente sabe sobre epidemiologia e infectologia a ponto de afirmar que o quadro de H1N1 vivido na ocasião era uma epidemia. Mas o artigo foi publicado, sem qualquer nota posterior do jornal que esclarecesse aos leitores que as autoridades de saúde, responsáveis pelo combate ao H1N1, descartavam a hipótese de epidemia.

Nove dias depois, portanto em 24 de julho, o Jornal *Zero Hora* fez uma entrevista com o secretário estadual da Saúde, Ciro Simoni. É a única vez, no período pesquisado, que o responsável por comandar as ações de combate ao H1N1 no Rio de Grande do Sul foi ouvido de forma mais demorada pelo jornal. Em um pequeno texto introdutório à entrevista, chamado no jargão jornalístico de “abre”, o repórter Carlos Wagner informa que o secretário conversou com o jornal, em seu gabinete, durante 30 minutos. Foram publicadas seis perguntas, todas com respostas curtas.

Numa entrevista de perguntas e respostas, modelo chamado de ping pong também no vocabulário particular das redações, o conteúdo é basicamente o que é dito pelo entrevistado, mas o jornalista pode, por meio das perguntas, explicitar o ponto de vista e o viés editorial do veículo. A penúltima pergunta ao secretário de saúde começa com uma afirmação.

ZH – A estratégia do governo federal falhou nos estados do Sul, basta olhar o quadro de mortes.

A afirmação nos parece sustentada em base frágil, afinal quando se diz “basta olhar o quadro de mortes”, além de não se informar o número dessas mortes, não se traz um outro quadro, parâmetro ou qualquer base de comparação que possa referendar a afirmação posta para o entrevistado, muito menos o parecer de fonte reconhecida. Se mesmo esta posição – de alguém com credibilidade para se posicionar sobre o assunto – já poderia ser discutida, o que diremos, então, de uma afirmação que parte diretamente do entendimento do jornal sobre assunto tão técnico, como uma epidemia de gripe?

Após a afirmação, o repórter faz a pergunta propriamente dita, e indaga ao secretário qual o poder político que ele tem junto ao Ministério da Saúde, deixando transparecer também o juízo que o jornal fazia do trabalho da autoridade pública. Esta, por sua vez, responde de forma tibia. “Eu tenho o poder do secretário de saúde. Não tenho medo de falar nada lá dentro. Mas não posso ir lá só gritar “quero mais vacina”. Preciso esperar este relatório para ter um quadro claro da situação”.

A partir do que se entende por gerenciamento de crise, o secretário deveria, logo no início de sua resposta, questionar se o repórter tinha pleno conhecimento de que forma e porque se deu a transmissão maior do vírus naquele ano e qual outro número ele possuía para efeito de comparação. Além do mais, deixou-se envolver pelo discurso pró-vacina do jornal, quando àquela altura, como veremos adiante, o tamiflu já ganhava as páginas do próprio *Zero Hora* como medida eficaz para interromper a transmissão do vírus.

Como o Ministério da Saúde conseguiu fazer com que o Zero Hora pelo menos amenizasse o tom de sua cobertura e entendesse que a vacina já não era mais o instrumento principal de combate ao surto, é o que veremos a seguir.

## **5 COMO A ASCOM DO MINISTÉRIO DA SAÚDE REVERTEU A COBERTURA DO ZERO HORA**

A partir de um determinado momento do período pesquisado, observamos que o jornal Zero Hora deixa de lado, ou ao menos diminui, o tom sensacionalista de sua cobertura sobre o surto de H1N1 no Rio de Grande Sul. Observaremos também que essa mudança de tom coincide com o início da verdadeira força-tarefa que a assessoria de comunicação social do Ministério da Saúde empreendeu para o atendimento aos jornalistas, em especial do jornal gaúcho. O veículo na medida em que suavizava o tratamento alarmista de sua cobertura orientava melhor a população. Com isso, neste capítulo, será possível observarmos as reportagens que colocamos nas categorias prestação de serviço e gerenciamento de crise. Não raro, uma mesma matéria se enquadrará nas duas divisões.

Dentre os cerca de 50 profissionais que fazem parte da assessoria e comunicação, três foram destacados para cuidarem, exclusivamente, do atendimento à imprensa no que se referisse ao vírus H1N1. Para este trabalho, gravamos depoimentos de dois desses jornalistas e da chefe do setor à época dos fatos. A outra profissional que trabalhou na gestão da crise nos respondeu as perguntas por e-mail.

Fátima Gomes, que na ocasião era a assessora chefe de comunicação social do Ministério da Saúde, lembra que o surto de H1N1 naquele ano começou pelo Paraná, que, inclusive, pelo que pode ser visto na tabela, registrou mais casos do que o Rio Grande do Sul. O problema, de acordo com ela, foi que a imprensa gaúcha, em particular o Zero Hora, começou a fazer alarde a partir do momento em que houve a



primeira morte por H1N1 no estado, direcionando a cobertura de um modo que levou a crer que havia uma epidemia sem controle. Com isso, ela lembra, o jornal começou a defender a necessidade de uma campanha de vacinação em massa. Dessa forma, na opinião de Fátima, o jornal começou a politizar o surto de H1N1, pois é um veículo, como ela lembrou, ligado à oposição ao governo do estado e ao governo federal. Ela se recorda do Zero Hora dando espaço a deputados defendendo a vacinação em massa, bem como ao anúncio feito por um prefeito do interior de que iria oferecer vacina a toda a população do município de Santa Cruz do Sul. O anúncio provocou correria aos postos de saúde e confusão, pois, obviamente, não havia vacina para todo mundo. Estes fatos merecem que nos reportemos outra vez a Nilson Lage, em conteúdo já posto aqui neste trabalho, quando ele diz que as fontes oficiais podem ser falseadoras da realidade, desempenhando esse papel para preservar interesses estratégicos e políticas duvidosas, beneficiar a grupos dominantes e até mesmo por corporativismo e militância ideológica. De acordo com o relato da então chefe da assessoria de comunicação, quando notou-se que a cobertura do Zero Hora ia pelo caminho da politização, foi necessária orientação especial à equipe de atendimento.

A gente começou a disputar essa questão com os jornalistas (do Zero Hora). A orientação que a gente dava pra quem estava atendendo era conversar com os colegas e mostrar pra eles que isso era um desserviço ao estado do Rio Grande do Sul, que eles estavam causando pânico à população, porque é muito sério tratar de com saúde pública, principalmente nessa área de epidemiologia, porque é natural o medo das pessoas e que elas acreditem no que sai na imprensa. Você tem que tratar com seriedade e escutar os profissionais da área.

Mas esse discurso da equipe de atendimento precisava vir calçado de elementos concretos para que surtisse efeito o trabalho de gestão de crise que se iniciava. Citados por Fátima Gomes, dois desses elementos nos parecem ter sido fundamentais: a escolha do porta-voz certo e a formatação de um discurso apoiado em dados que jogassem por terra a ideia de epidemia e que continha uma mensagem-chave eficiente. No presente caso estudado, esta mensagem foi sustentada por duas informações objetivas: usar o tamiflu nas primeiras 48 horas de sintomas e adotar medidas de prevenção (lavar as mãos, usar álcool gel, evitar ambientes fechados, aglomerações).

O secretário executivo do Ministério da Saúde estava recém-operado para a retirada de um tumor benigno, mas teve que retornar às pressas ao trabalho. Devido a seu conhecimento e sua experiência na área de epidemiologia, era a pessoa certa para contornar o clima de histeria que se instalava no Rio Grande do Sul por causa da cobertura tendenciosa do Zero Hora.

O problema epidemiológico é importante, mas a ação da autoridade de saúde, o esclarecimento à população, a comunicação de risco feita adequadamente fazem uma diferença tremenda. O mesmo evento epidemiológico é percebido de maneira completamente diferente, dependendo de como a informação é tratada, de como a autoridade sanitária se constitui como fonte.

Segundo o depoimento de Jarbas Barbosa, também fazia parte do discurso desmistificar a ideia de que a vacina era a solução para conter o vírus do H1N1, mostrando, com informações e números, que em lugar nenhum do mundo vacina-se uma população inteira e que o tamiflu era a solução para frear o contágio. De acordo

com Fátima Gomes, para provar a eficiência do antiviral, os números foram fundamentais.

A gente atuou rapidamente, explicando, fazendo levantamento do que havia ocorrido, por exemplo, no Paraná, mostrando o perfil das pessoas que tinham morrido, e colocou o porta voz imediatamente para explicar pra imprensa e a sociedade os motivos daquelas mortes. Todas elas tinham doenças pré-existentes e que assim o vírus atacava de uma maneira mais forte. Outra coisa que se descobriu é que elas não tiveram atendimento imediato e a identificação de que era H1 N1. O Ministério da Saúde tinha mandado tamiflu pra toda rede pública e o remédio, quando é dado nas primeiras 48 horas, age com muita eficiência. E essas pessoas que morreram no Paraná não haviam tomado o remédio na hora certa. E além de tudo eram diabéticos.

Nessa reação rápida, a assessoria valeu-se bastante de um instrumento que, como vimos anteriormente, garante eficácia na comunicação de crise, se for elaborado e distribuído com eficiência: a nota. O trecho de uma nota enviada à imprensa na ocasião, cujo conteúdo é reproduzido em matéria da assessoria posta na página do Ministério em 13 de julho de 2012, traz o cerne do que se pretendeu trabalhar no gerenciamento da crise naquela ocasião:

(...)A investigação revelou que a metade das pessoas que vieram a óbito, de janeiro a 17 de junho, começou o tratamento com o antiviral oseltamivir com mais de cinco dias após o início dos sintomas. Vale ressaltar que o acesso rápido ao antiviral oseltamivir, cujo nome comercial é tamiflu, pode evitar agravamento dos casos e a ocorrência de óbitos. É importante destacar também que todos os estados e municípios estão abastecidos com o medicamento. (disponível em <http://portalsaude.saude.gov.br/index.php/cidadao/principal/agencia-saude/noticias-antiores-agencia-saude/2275-> acesso m 7/3/2014)

A determinação para o tratamento precoce com o medicamento faz parte do Protocolo de Tratamento da Influenza – 2011. Entre as principais medidas recomendadas aos profissionais de saúde está à prescrição do antiviral oseltamivir o mais rápido possível, sem aguardar resultados de laboratório ou sinais de agravamento, em todas as pessoas que apresentarem a síndrome gripal e integrem um dos grupos vulneráveis para complicações, como as gestantes, crianças pequenas, idosos, obesos e portadores de doenças crônicas.

Pessoas com síndrome gripal que não pertencem a esses grupos devem receber o medicamento prontamente, caso apresentem sinais de agravamento, como falta de ar ou persistência da febre, entre outros sintomas.

### **5.1 A pauta como certeza irrefutável**

Pelo que já foi posto em nosso trabalho, uma das grandes dificuldades da assessoria de comunicação social do Ministério da Saúde no caso estudado foi demover os jornalistas do Zero Hora da certeza de que a solução para interromper a transmissão do vírus H1N1 era a vacinação em massa. Jorge Alexandre Araújo, um dos assessores envolvidos, resumiu a postura dos repórteres do jornal gaúcho. “Eles trabalhavam como se fossem um tribunal, onde eles já tinham a certeza de um julgamento que as razões de óbitos eram por não vacinação em massa”.

Essa conduta, como já adiantamos em outro ponto de nosso trabalho, tem sido percebida pelos assessores de imprensa de órgão federais nos últimos anos. Em

artigo recente (DUARTE, 2013), depoimentos desses profissionais sinalizam para essa postura dos repórteres que cobrem a Esplanada dos Ministérios, em Brasília. De acordo com eles, mesmo com a resposta dada pela assessoria, escrevem a matéria da maneira que gostariam de escrever. Segundo o depoimentos desses assessores, principalmente os repórteres menos experientes cada vez mais procuram assessorias e fontes não para levantar e checar informações, mas apenas para confirmá-las.

Misturam-se na abordagem da imprensa, muitas vezes, o tom inquisitório nas abordagens, a falta de preparo sobre o tema e uma tese pré-formulada nas redações. De acordo com os entrevistados, é difícil demover jornalistas da ideia de que é insustentável a tese da reportagem que desejam fazer. É como se não estivessem incumbidos de produzir a apuração de uma pauta jornalística, mas apenas de confirmar um viés formatado previamente pelos editores, independentemente da apuração. Os jornalistas que vão a campo parecem, por sua vez, ter dificuldade de convencer seus chefes. “Hoje, quando o jornalista nos procura, ele não quer uma informação. Ele quer a confirmação da tese que está na cabeça dele.” (DUARTE; GIUSTI, 2013)

Jorge Alexandre viveu uma situação que ilustra muito bem esse modo de agir. Durante uma entrevista com o porta-voz Jarbas Barbosa a veículos de comunicação do Sul – Zero Hora incluído -, no auge do surto de H1N1, o assessor precisou interromper a conversa.

O jornalista chegou a um determinado ponto de provocar de uma tal maneira que o Jarbas falou assim “você veio pra debater ou me entrevistar? Se você vier debater, eu vou te pedir as evidências da medicina baseada em evidências, porque

tudo que você tá trazendo pra mim até agora é especulação. Eu conduzo a gestão da pasta não com especulação”.

Nilson Lage (2001) traz análise pertinente sobre esse procedimento dos jornalistas, dizendo que a rigidez do planejamento de uma edição, no qual a pauta, como já vimos, é item fundamental, pode provocar distorções. Essa rigidez, de acordo com o autor, leva a uma situação em que o jornalista se limita a relacionar fatos, depoimentos e dados estatísticos ao sabor das interpretações que lhe chegam prontas. O procedimento do Zero Hora, no caso do surto de H1N1, parece se encaixar perfeitamente em um trecho da análise de Lage (2001, p. 41), que aponta os prejuízos que esse tipo de conduta jornalística pode trazer a uma cobertura.

O jornalismo perde, então, o traço de novidade e se torna um discurso de divulgação de ideias prontas – que não nasceram da consideração dos fatos, mas de ideologias ou crenças que um editor ou pauteiro dissemina, sem sair da redação.

Prosseguindo sua análise sobre a rigidez do planejamento, Lage (2001, p. 41) diz que “Por mais ênfase que se dê às vantagens do planejamento, é preciso deixar margem à improvisação”, pois, obviamente, os acontecimentos se dão de forma inesperada e os prognósticos mudam diante dos fatos.

O autor aprofunda a análise, lembrando que preconceitos e pressupostos são prejudiciais ao jornalismo. Ele cita exemplos, como o de uma metrópole violenta, onde a cobertura sobre essa cidade, arraigada ao pressuposto, pode não informar à sociedade que, apesar da criminalidade, boa parte das pessoas se diverte tranquilamente nas noites dessa mesma metrópole; ou da suposição de que os jovens são galhofeiros e irresponsáveis que falseia a realidade, pois o fato é que a maioria não

o é. Por fim, Lage (2001, p.44) ilustra o mal que o pressuposto pode fazer ao jornalismo lembrando que a tese de que países ricos são mais civilizados vai por água abaixo após “o espetáculo de brutalidade das torcidas de futebol, da recorrência dos fenômeno do fascismo ou de excentricidades tolas, desde os leilões de quinquilharias até a luta por recordes a qualquer sentido”. De acordo com Lage, o pressuposto pode nos levar a uma espécie de consensos equivocados, tais como “todas as mulheres adoram liquidações ou todos os foliões do carnaval são devassos exibicionistas”. Se assim fosse, Lage acrescenta que nada mais haveria a se descobrir além do que os pressupostos nos oferecem sobre o mundo, e aí qual seria o sentido de se fazer uma reportagem? A essência do jornalismo, encerra o autor, “é partir da observação da Orealidade (do que ela tem de singular), esteja ou não conforme alguma teoria”.

## **5.2 Mensagem objetiva, discurso unificado e envolvimento da equipe: a reversão da cobertura negativa**

A primeira vez que a palavra Tamiflu aparece na cobertura do Jornal Zero Hora dentro do período pesquisado é em reportagem do dia 11 de julho. O título Tamiflu sem burocracia é para informar que por ordem da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), o antiviral não necessitará mais de receita controlada para ser adquirido. A reportagem já reflete o esforço da assessoria de comunicação social em transmitir a mensagem-chave do Ministério da Saúde à sociedade. E os primeiros resultados já podem ser observados. No quarto parágrafo, o repórter Roberto Azambuja frisa que “Apesar da chegada de mais 200 mil doses de vacina contra o influenza no

Estado na segunda-feira, o secretário ressalta que o Tamiflu é ‘a grande arma do momento’ no combate à gripe”, referindo-se à declaração do secretário da Saúde e fazendo com isso, e também com as linhas gerais do texto, que sua reportagem seja de prestação de serviço. Logo em seguida, há destaque para a ressalva do secretário de que o remédio deve ser ministrado nas primeiras 48 horas de sintomas, deixando claro que a Secretaria Estadual entendeu e encampou o discurso do Ministério da Saúde. A unificação do discurso em torno do Tamiflu também fica clara numa rápida entrevista três dias depois, 14 de julho, da secretária-substituta de Vigilância em Saúde do Ministério da Saúde, Sônia Brito, quando ela descarta aumento da vacinação e bate forte na tecla de que “(...)o mais importante é dar acesso ao medicamento, que tem de sobra no país e precisa ser dado em até 48 horas”; e ainda numa declaração inserida em uma reportagem do mesmo dia, também no Zero Hora: “Os números de casos de gripe A não indicam nada fora dos padrões epidemiológicos de outros anos”. Sônia Brito era uma das duas pessoas encarregadas de substituir Jarbas Barbosa como porta-voz do Ministério, e essa substituição também era uma estratégia, pois uma entidade onde o ritmo de trabalho é frenético e o número de reuniões, excessivo, não poderia haver situação em que a imprensa procurasse a assessoria e estando o porta-voz principal bastante ocupado não houvesse ninguém para responder. Por isso a unificação do discurso era preocupação constante, e sua composição partia das orientações do ministro Alexandre Padilha, que devido ao cargo que exercia à época, precisava ser preservado politicamente. Tanto é que no período pesquisado da cobertura do Zero Hora, há apenas uma declaração do ministro (em Uso de Tamiflu é flexibilizado no país, 28/7), e esta é objetiva, clara e fechada no discurso de gerenciamento de crise: “O Chile teve três vezes menos mortes que o Sul do Brasil este



ano, só com o uso do Tamiflu”. Pelo que já abordamos no presente trabalho, a unificação do discurso é fator primordial no gerenciamento de crise.

A partir daí, há uma sequência de matérias positivas para o Ministério da Saúde, deixando clara a conquista do objetivo da assessoria de comunicação em neutralizar a cobrança do jornal por mais vacinas e fazer com que o veículo divulgasse a necessidade urgente da prescrição do Tamiflu. São oito reportagens com informação de esclarecimento à população (prestação de serviço), cujo viés positivo para o Ministério se nota já nos títulos: Governo aposta em antiviral para evitar o agravamento dos casos (16/7); Tamiflu no combate à gripe A (16/7); Curva de casos apresenta queda (17/7); Tendência de queda no número de mortes (27/7); Ministério da Saúde reforça orientação sobre uso de Tamiflu (27/7); Uso do Tamiflu é flexibilizado no país (28/7); Frequência de casos e óbitos diminui no RS (31/7) e Tamiflu, da desconfiança a um poderoso aliado (1/8). Na segunda reportagem aqui relacionada, a declaração de uma fonte ouvida pelo jornal, o epidemiologista Jair Ferreira, do Hospital de Clínicas, demonstra o novo direcionamento da cobertura no sentido de orientar a população. “O vírus está circulando. É preciso evitar aglomerados (...), higienizar as mãos com frequência e, assim que aparecer um sintoma e gripe, iniciar o tratamento rapidamente”.

Em outra reportagem, publicada em 27 de julho e intitulada Região Noroeste tem 42% dos casos, o texto termina com a declaração do comerciário Cláudio Varones Lopes, dada ao jornal após ter se curado da gripe A. O depoimento de quem teve a doença é de extrema utilidade pública, pois alerta sobre os cuidados que são necessários para se evitar o contágio. “Eu era muito relapso nos cuidados com a

prevenção. Agora, estou mais atento, uso muito álcool gel para desinfetar as mãos, já que passo o dia aqui na loja, tendo contato com muitas pessoas”.

O trabalho da assessoria do Ministério é a prova de que uma ação voltada a debelar uma crise e seu discurso precisam estar calcados em fatos concretos, em realizações palpáveis, visíveis. Se houver números que comprovem a mensagem que se quer passar à mídia para contornar a crise, tanto melhor. Fátima Gomes tem certeza de que os números do Ministério foram fundamentais para virar o jogo da cobertura do Zero Hora. “Eu acho que a gente conseguiu virar esse jogo quando a gente conseguiu mostrar os dados, porque os dados você não tem como rebater. Enquanto a imprensa trabalhava na conjectura, ela tinha fôlego para ser alarmista”.

Fátima lembra que havia um espaço de tempo, uma espécie de vácuo de informação entre a coleta pela vigilância epidemiológica no Rio Grande do Sul e o envio dos resultados para o Ministério, em Brasília, pois, além do exame, era necessária a comprovação dos casos.

“Quando nós passamos os dados com a comprovação, não havia nenhum caso de morte de pessoa considerada sadia. Todos que morreram no Rio Grande do Sul, os dados comprovam, eram de pessoas que tinham problemas sérios de saúde, e aí começamos a desmistificar que o H1 N1 era um mal que atingiria qualquer pessoa. E nós começamos a trabalhar muito com a prevenção (palavra-chave), o medicamento é mais importante que a vacina (mensagem chave). Se for dado nas primeiras 48 horas, a eficácia ele é de 95% (outra mensagem chave). Se for uma pessoa sadia, a chance dela vir a falecer é quase zero (outra mensagem chave)”. (GOMES, 2013)

Na primeira reportagem, elencada na página anterior, é possível perceber o impacto dos números na informação trazida pelo jornal. Nela, o Zero Hora publica números do Ministério relativos ao H1N1 em Santa Catarina – onde, inclusive, mais gente havia morrido do que no Rio Grande do Sul -, mostrando que metade das vítimas

no estado teve tratamento tardio com o Tamiflu e que 85% dos que morreram possuíam doenças crônicas, como obesidades e diabetes, e não havia se vacinado, mesmo sendo grupo de risco delimitado pelo Ministério.

Os profissionais envolvidos no atendimento à imprensa – Zero Hora em particular – destacam que as reuniões diárias, por vezes mais de uma ao dia, da ascom com o comitê de crise e a proatividade de todos foram fundamentais para a consolidação do discurso a ser passado aos veículos de comunicação. Era uma rotina de trabalho que começava cedo, pela manhã, quando uma assessora fazia o clipping (recorte e colagem) das notícias relacionadas à circulação do vírus H1N1. Assim, todos que atendiam à imprensa sobre o assunto se preparavam melhor, e logo cedo, para as demandas que chegariam ao longo do dia. Nessas reuniões periódicas, de acordo com os relatos dos assessores, traçava-se o que seria feito naquele dia, de acordo com o plano de comunicação de crise, ressaltando que as fontes do Ministério da Saúde precisavam estar sempre acessíveis para atender os jornalistas – da assessoria e da imprensa em geral -, com o objetivo de intensificar as políticas públicas de saúde junto aos estados e municípios. Foi assim que, de acordo com os entrevistados, em determinado momento o discurso estava a tal ponto consolidado e internalizado por todos da assessoria, que, dependendo da demanda levada pelo jornalista, os técnicos do Ministério nem eram procurados: os próprios assessores davam a resposta.

Toda essa sistemática de trabalho só foi possível por causa de algo que, como já vimos, é aquilo que poderíamos chamar de instrumento imaterial numa gestão de crise: o envolvimento de todos da equipe, no nosso caso de estudo aqueles ligados ao combate ao H1N1, e não apenas na assessoria de comunicação. Fátima Gomes,

como comandante da equipe, lembra que o quadro da assessoria entendeu a importância de se esclarecer a população e de atender a imprensa de uma forma correta, honesta, com dados, sem esconder absolutamente nada. Ela destaca que não havia abatimento: a cada matéria de viés negativo para o Ministério não se esmorecia, mas, ao contrário, partia-se “pra cima” com uma resposta. Na memória, a ex-chefe da assessoria de comunicação, guarda o grande profissionalismo de tudo mundo que atou naquele gerenciamento de crise, com a sensibilidade de perceber que as pessoas poderiam ser muito prejudicadas por uma cobertura jornalística distorcida.

Como a assessoria é também uma forte produtora de conteúdo para rádio, TV, site, blog e redes sociais, lançou-se mão da produção de matérias para esses meios, mesmo que não houvesse novidades. O conteúdo era direcionado à prevenção do H1N1 e a como a doença deveria ser tratada. Este conteúdo seguia para todo o Brasil e distribuindo regionalmente para os três estados do Sul. A estratégia era antecipar as informações antes que a imprensa viesse buscá-las, estabelecendo um canal entre o Ministério da Saúde e a população por outros meios de comunicação que não fosse apenas o da grande imprensa do Rio Grande do Sul. Abaixo, um exemplo da produção de conteúdo da assessoria em pleno surto de H1N1. O texto, publicado pelo Blog da Saúde, foi originalmente produzido para a Agência Saúde, no portal do Ministério.

Confira no Anexo A

### **5.2.1 A ação nas redes sociais**

Neste ponto, um aspecto do trabalho de gerenciamento de crise precisa ser ressaltado, mesmo que rapidamente: o que foi feito para se passar a mensagem do Ministério da Saúde à população pelas redes sociais. João Jose Forni (2011) considera sinal bastante positivo numa crise a competência no uso da internet, já que o público alvo da instituição que atravessa um momento delicado, correrá invariavelmente para a grande rede a fim de obter informações. No caso de nosso estudo, é bom lembrar que 2012 foi o ano em que o Facebook se consolidou no Brasil, já que em dezembro de 2011 havia conseguido ultrapassar a marca de 36 milhões de visitantes, superando o Orkut, então líder no segmento.

O Facebook assumiu a posição de rede social mais popular no Brasil, segundo dados da comScore, divulgados nesta terça-feira. De acordo com o relatório, o site atingiu a marca de 36,1 milhões de visitantes únicos em dezembro de 2011, o que representa um crescimento de 192% em relação ao mesmo período de 2010. O bom desempenho o colocou à frente do Orkut, líder no segmento até então. (Fonte <http://veja.abril.com.br/noticia/vida-digital/facebook-ultrapassa-orkut-no-brasil-aponta-comscore>, acesso em 5 de março de 2014).

Segundo Fernando Ramos, publicitário e à época coordenador de mídias sociais da assessoria de comunicação social do Ministério da Saúde, a cobertura do Jornal Zero Hora provocou os seguintes comentários nas redes sociais (twitter incluído): as pessoas estavam morrendo com H1N1, o país atravessava uma pandemia e o governo escondia tudo por causa da Copa do Mundo, das olimpíadas e das eleições; não haviam sido repassados insumos e material suficiente e até a população privada de liberdade – presos - era vacinada, mas não se vacinava o cidadão de bem.

A partir dessa constatação, a assessoria agiu de duas maneiras nas redes sociais: ativa e reativamente. De modo ativo, passou-se a reforçar os conteúdos produzidos para os releases e para a Agência Saúde/Portal da Saúde, intensificando a

publicação de duas mensagens principais: prescrição do Tamiflu nas primeiras 48 horas dos sintomas e cuidados com a higiene, com destaque para lavar as mãos e usar álcool gel. A vacina para quem sofresse das chamadas co-morbidades (diabetes, por exemplo) também era recomendada.

De maneira reativa, de acordo com Fernando Ramos, a estratégia era, quando havia muitos comentários como os supracitados, apresentar dados do Ministério da Saúde comprovando que quem havia morrido de H1N1 eram as pessoas que não haviam tomado o Tamiflu no período indicado e aquelas com doenças crônicas. Buscou-se também responder tecnicamente porque os presos estavam sendo vacinados, explicando que são pessoas que recebem visitas e os agentes penitenciários, que trabalham junto a essa população, também têm contato com outras pessoas, fora dos presídios. Segundo o coordenador de mídias sociais, foi necessário explicar isso ao internauta, porque em um primeiro momento não havia ficado claro que não adiantaria vacinar a população inteira se alguém saísse de um presídio infectado pelo H1N1 e passasse a transmitir a doença.

Também fez parte da estratégia da assessoria nas redes sociais responder todas as pessoas, uma a uma, em suas dúvidas e questionamentos. Quando isso não era possível, publicava-se um post com os principais temas levantados pelos internautas. O que nunca houve, garante Fernando Ramos, foi o silêncio, a falta de resposta por parte do Ministério.

Uma estratégia final adotada pela assessoria no plano das mídias sociais foi contactar blogueiros de destaque, chamados de influenciadores, no Sul do país, como por exemplo Mário Lobatto, no Paraná, e o blog Cloaca News, no Rio Grande do Sul.

Foi feito contato telefônico, a assessoria passou a eles o entendimento do Ministério de que havia uma conotação política na cobertura do Zero Hora e que isso estava prejudicando a população. Com números e dados, frisou-se que não se tratava de epidemia, mas apenas de surto, e para eles foi colocada a lista de providências que o Ministério da Saúde estava tomando. “Foi um tiro de canhão, os boatos acalmaram na rede social”, resume Fernando Ramos, acrescentando que toda as demandas que chegavam via Facebook, Twitter e etc eram passadas aos gestores do Ministério.

### **5.3 Jarbas Barbosa: conhecimento, segurança e transparência na comunicação de crise**

Como já foi posto neste trabalho, a partir de pesquisa na literatura sobre gerenciamento de crise, em boa parte das vezes o gestor da crise não será o porta-voz da instituição. Mas isto não é regra, muito menos é intransponível. No caso do enfrentamento do Ministério da Saúde à cobertura do jornal Zero Hora, uma pessoa chamou para si o comando da crise e também a função de comunicar à sociedade, via imprensa, o que estava sendo feito para conter o surto de H1N1 no Sul do Brasil. Unindo essas duas pontas do trabalho de gerenciamento, o secretário de Vigilância em Saúde do Ministério da Saúde, Jarbas Barbosa, tornou-se a figura principal da entidade, até porque com seu conhecimento sobre o assunto e sua firmeza perante os jornalistas, conseguiu preservar politicamente o ministro da Saúde, Alexandre Padilha, o principal executivo do Ministério.

O jornalista Jorge Alexandre Araújo lembra que até a entrada de Jarbas Barbosa no processo, era equivocado o entendimento de todos sobre o que estava acontecendo e o que deveria ser feito.

Nas primeiras semanas, o entendimento da crise era uma e no dia em que ele sentou na cadeira, (estava afastado por causa de uma cirurgia) ele chegou, olhou os gráficos e disse “Estamos tratando de uma maneira diferente, precisa ser de outra maneira”. Aí entraram as 48 horas para a prescrição do Tamiflu. Mas não foi só isso, mas também o próprio entendimento, o conhecimento sobre H1N1, que tornou a nossa interpretação dos gráficos diferente. Nós, que somos jornalistas em assessoria de imprensa, nós pensamos primeiro no contato com a imprensa, mas o que é importante, antes de tudo, é onde ler os dados. Como nós vamos auferir esses dados num momento de crise, qual é a realidade que esses dados nos mostram?

Fátima Gomes, que e à época dos fatos aqui narrados tinha contato bem próximo com o porta-voz por ser a chefe a assessoria de comunicação, lembra que a segurança passada pelo secretário advinha de seu conhecimento sobre H1N1, o que permitia uma leitura correta dos dados da Vigilância em Saúde. Na relação dos assessores com o porta-voz, havia algo que se é primordial em assessoria de imprensa em situações normais, mais ainda o é em momentos delicados, como os que envolvem comunicação de crise: a transparência e a confiança entre as duas partes. Isso, de acordo com Fátima Gomes, era procedimento padrão.

“Ele (Jarbas) respeitava muito a assessoria de imprensa, então ele nos escutava e a gente participava de todas as reuniões no gabinete de crise do Ministério da Saúde, e isso foi fundamental para que atendêssemos bem os jornalistas, dominássemos o assunto e pudéssemos fazer essa “disputa” pelo telefone, pois na medida em que a equipe participava de todas as reuniões para analisar dados, ali mesmo a assessoria tirava as dúvidas dos jornalistas e as



próprias dúvidas da ascom. A equipe saía dessas reuniões, que eram pela manhã, já pronta pro atendimento, porque lá já sabia o que estava acontecendo no Sul, o número de mortes e já sabia quais as providências que o Ministério havia tomado. (GOMES, 2013).

Em breve depoimento que nos foi dado por e-mail, o autor Jorge Duarte confirma que se confiança e transparência entre assessor e assessorado já são imprescindíveis na rotina normal de uma assessoria de imprensa, quanto mais no momento de gerenciar uma crise.

“Em assessoria de imprensa há uma função política de orientação, suporte, consultoria que vai além da transmissão de informação factual. Isto exige certo envolvimento do profissional de comunicação com as questões políticas da organização ou do dirigente. O nível varia, mas numa crise, particularmente, fica mais alto. Diria que, em geral, numa crise, o dirigente prefere alguém em quem ele confia a alguém experiente. Sem confiança, as ações não podem ser discutidas em profundidade, o comunicador não tem toda a informação para orientar, o dirigente acaba ficando mais suscetível a influência de outras pessoas. Surge todo tipo de assessor, às vezes com a melhor das intenções. Em uma crise, o assessor tem um pouco o papel do advogado. Tem que saber tudo para dar a melhor orientação possível e guardar sigilo. Este papel é adquirido. Sem a confiança, o assessor provavelmente não terá toda a informação e contexto e, muito menos, a capacidade de influência necessária para desempenhar o papel esperado”. (DUARTE, 2014).

De acordo com os entrevistados, além das características fundamentais de um porta-voz, como conhecimento e segurança, Jarbas Barbosa não se eximia de atender à imprensa, mesmo sabendo que a demanda do jornalista poderia ter surgido a partir de algo que houvesse sido executado de forma equivocada. Jorge Alexandre de Araújo lembra um exemplo de declaração de Jarbas Barbosa perante o assédio da imprensa: “Se faltar leito de UTI, a gente vai armar barraca do Exército pra atender todo mundo””. O que não ocorria, era o jornalista ficar sem resposta e muito menos sem atendimento.

Mas, na opinião do próprio porta-voz, além de seu conhecimento técnico, o que também teria sido fundamental para reverter, ou ao menos amainar bastante a

cobertura negativa do Zero Hora. Sua resposta é um dos ingredientes mais importantes numa gestão de crise: transparência.

“A transparência é fundamental. Eu tenho vários exemplos de que se a autoridade sanitária diz algo que não tem uma base na verdade, essa autoridade nunca mais terá credibilidade para falar nada. Num primeiro momento você pode ter disputa de opinião, mas se ao longo do tempo o que vou dizendo vai se confirmando, o que eu disse passa a ser a verdade, baseado em evidências”. (BARBOSA, 2013).

Nas entrevistas, o conhecimento técnico e a certeza de que a estratégia do Ministério da Saúde para conter a transmissão do H1N1 era correta transparecem na segurança e na convicção das respostas. Um exemplo é uma entrevista ao Zero Hora, em 25 de julho, em que o jornal acusa Jarbas Barbosa. O porta-voz, no entanto, mantém o discurso e ao final do “ping-pong” fica claro ao leitor que a estratégia não apenas era a correta, como estava sendo conduzida de forma acertada. Para ilustrar a performance do porta-voz do Ministério, no “abre” da entrevista, Jarbas é classificado pela repórter Letícia Costa como irredutível ao garantir que não havia comprovação científica de que a ampliação ou o aumento do número de vacinas contra a gripe A reduziria o número de óbitos no Rio Grande do Sul naquele ano de 2012. Em todas as respostas publicadas, além de conhecimento, convicção do porta-voz:

**Zero Hora — Toda semana temos a atualização do número de mortes por gripe A no Estado. Até agora, foram 46 óbitos. O Ministério da Saúde pretende rever a política de imunização para 2013?**

**Jarbas Barbosa —** Não. Tem que se observar qual é a tendência, se está crescendo ou diminuindo. Nitidamente, se olharmos os dados dos Estados do Sul, a partir das duas últimas semanas começaram a ter uma redução. Muitas vezes a confirmação leva tempo e é preciso ver a data que a pessoa iniciou o sintoma, não a data que foi confirmado o óbito, porque senão a análise não faz sentido. A pessoa pode morrer um dia ou um mês depois.

**ZH — Mesmo com as 46 mortes só aqui no RS, vocês acham que a política está correta?**

**Barbosa —** A política está certa. Se bem implementada, poderia inclusive ter evitado parte destas mortes. A análise que a gente fez dos óbitos de Santa Catarina, que já está concluída, demonstrou que a grande maioria dos casos não teve acesso ao Oseltamivir (Tamiflu) ou não teve acesso em tempo

adequado. Estamos analisando ainda os dados do Rio Grande do Sul, mas os resultados preliminares falam a mesma coisa. A forma mais efetiva de evitar mortes pelo H1N1 é o uso precoce do Oseltamivir, o mais imediato que for possível, depois do diagnóstico da síndrome gripal.

**ZH — Mas a vacina também não seria uma das principais formas de se evitar as mortes?**

**Barbosa —** Não. A vacina é usada para prevenir a possibilidade de casos graves em populações mais vulneráveis e isso foi feito. O Brasil tem um dos maiores índices de cobertura vacinal para Influenza do mundo. Não tem país no mundo que tente vacinar toda a população, por vários motivos. Primeiro: as pessoas que sugerem isso, sinceramente, acho que não conhecem nem as características da vacina, nem as características da Influenza e nem olham a experiência que há no mundo de muitos anos de uso desta vacina. A vacina fornece uma proteção limitada. De cada cem pessoas que recebem a vacina, se estima que entre 50% e 70% se imuniza. Nenhum país no mundo usa esta estratégia, porque não faz sentido. Todo mundo sabe que esta vacina que a gente tem hoje demora a dar imunidade.

**ZH — Quanto tempo para a vacina fazer efeito, então?**

**Barbosa —** Ela demora a produzir anticorpos. Começa com 15 dias, mas o pico da proteção só ocorre depois de um mês. Por isso que a gente vacina aqui no Brasil em abril, começo de maio. Aprendemos em 2009, quando não tínhamos a vacina, que a taxa de mortalidade no Chile foi três vezes menor que a do RS. A diferença foi porque no Chile eles usaram intensivamente o Oseltamivir (Tamiflu) quando a pessoa tinha síndrome gripal.

**ZH — Para o ano que vem, os conselhos regionais de Medicina do RS, SC e PR e a Secretaria Estadual da Saúde vão solicitar a antecipação da campanha e ampliação do número de vacinas recebidas. Isso deve ser atendido?**

**Barbosa —** Nós vamos ouvir e ler essas sugestões, mas elas não estão de acordo com o conhecimento da vacina, o conhecimento da doença Influenza e a experiência que o mundo acumulou por anos e anos de uso da vacina. Qualquer recomendação nossa é baseada em evidências científicas. Respeito muito os conselhos regionais de Medicina, mas eles são órgãos de fiscalização da atuação do médico, não são órgãos de recomendação de saúde pública. Vamos ler, mandar uma resposta justificando. Para que houvesse uma alteração, teríamos de ter alguma mudança em uma destas três características. Então, provavelmente, esse pedido não encontra amparo em nenhuma recomendação, de nenhum país do mundo, que eu conheça.

**ZH — E a questão de antecipar a vacinação? Este ano, ela começou em maio e, como o senhor falou, a vacina demora para fazer efeito, sendo que em maio já tivemos frio neste ano.**

**Barbosa —** O vírus da Influenza circula de janeiro a dezembro. Se o pico da proteção começa um mês depois, não se pode dar muito cedo, nem muito tarde. A vacina não está disponível muito tempo antes. A cada ano, a Organização Mundial da Saúde (OMS) divulga quais são os três vírus que vão fazer parte da vacina da Influenza. A vacina do Hemisfério Sul tem os vírus divulgados no mês de setembro. Em outubro, os produtores começam o processo de testes para iniciar a produção. Depois de tudo produzido, precisam ser feitos testes de segurança e qualidade para ser distribuída. Em março, não tínhamos a vacina ainda pronta na quantidade que a gente precisa. Geralmente, nunca está pronta aí. Ela chega ao Brasil em março e fazemos todos os testes de qualidade nela para poder vacinar. Também desconheço qualquer estudo de que a gente tenha benefício de fazer a antecipação. Monitoramos isso todo ano.

**ZH — O senhor acredita que no ano que vem os três estados do Sul vão registrar menos mortes causadas pela gripe A?**

**Barbosa** — Se nos três estados do Sul os profissionais aplicarem a política do Ministério da Saúde, de dar a medicação precocemente, vamos ter muito menos mortes, não tenho nenhuma dúvida. Isso não é achismo, não é o que eu penso, ou alguém acha que pode ser, são dados, análise científica dos dados que a gente teve, experiência e conhecimento. Estamos vendo que o que leva a morte é a pessoa não ter recebido o Oseltamivir antes. Há casos em que levam dias, passam por vários serviços de saúde até receber o medicamento. Se ela estivesse vacinada não faria diferença, pois se ela se contaminar, como é possível, e não receber o tratamento adequado, pode morrer igual. (disponível em <http://zerohora.clicrbs.com.br/rs/geral/noticia/2012/07/responsavel-pela-vigilancia-em-saude-do-governo-federal-afirma-que-nao-pretende-rever-politica-de-imunizacao-para-2013-3831838.html>, acesso em 7/3/2014 )

Percebe-se que, além da certeza do que está falando e do conteúdo posto com argumentos sustentados por dados e informações, Jarbas Barbosa começa suas respostas de forma objetiva e até contundente. Duas dessas respostas começam com não e uma delas de inicia de forma categórica: “A política está certa”. Nas outras, ele, o porta-voz, usando as mensagens-chaves “Tamiflu” e “Vacina agora não faz mais efeito”, arrefece o ímpeto da jornalista, inclusive quando desconstrói o discurso do Conselho Regional de Medicina, lembrando qual o verdadeiro papel da entidade. Por fim, Jarbas Barbosa, na última resposta, impede, de forma incisiva, qualquer contra-argumentação, afirmando que o que ele apresenta não é “achismo” ou opinião dele ou de outrem, mas sim dados analisados cientificamente, aliados a sua experiência e a seu conhecimento.

## 6 LIÇÕES DA CRISE

Depois que a tempestade da crise passou, é de se perguntar o que ficou dela, o que se pode aprender e obter de experiência e ensinamento. Pelo que apresenta João José Forni (2011, p. 414) não há muita variação de itens nesse aprendizado, mas o que fica é importante e deverá ser usado na próxima crise. Segundo o autor, o ditado popular “Prevenir é melhor do que remediar” é o ensinamento imediato, a primeira lição a ganhar clareza depois que a poeira da crise abaixa. Em nossa análise, é possível que tenha faltado antecipação de um plano de comunicação do Ministério da Saúde junto à Secretaria Estadual de Saúde do Rio Grande do Sul e também às dos municípios. Depreendemos isso a partir de declaração do próprio Jarbas Barbosa, já posta neste estudo, de que “no começo o manejo da informação não foi o mais adequado” e que faltou um trabalho melhor de esclarecimento à população por parte dos órgãos locais.

Ainda de acordo com Forni, também o que fica é que nunca se deve subestimar a intensidade de uma crise.

Com a mídia, a relação transparente, segura e ética poderá até amenizar o problema. Como se não bastasse o fato negativo, as empresas precisam administrar a versão da mídia, que, independentemente da intensidade da crise, poderá causar desgastes devastadores na imagem da empresa.

Usando a transparência, não apenas da assessoria de comunicação com o *Jornal Zero Hora*, mas também do principal gestor da crise com os jornalistas da

assessoria, observamos que o Ministério da Saúde conseguiu amenizar, ou mesmo reverter, uma cobertura jornalística que lhe era contrária e negativa; e apenas pela análise de conteúdo e pelos depoimentos colhidos, constatamos que a tarefa principal dos gestores da crise foi justamente administrar a versão da mídia - na figura do Zero Hora -, construída a partir de interesses que não puderam ficar exatamente claros.

Um pouco mais adiante, Forni garante que é possível superar uma crise (nossa análise comprova a afirmação), desde que a sociedade reconheça na instituição ética e responsabilidade, e que esta adote uma relação consistente e permanente com os meios de comunicação. No bojo desse procedimento, devem estar a verdade e a transparência. Pelo que estudamos, o Ministério da Saúde agiu dessa forma, inclusive antecipando em seus canais de comunicação com a sociedade informações que fariam parte de demandas da imprensa, antes mesmo que os jornalistas procurassem a assessoria, e, mais do que tudo, foi transparente, sustentando a verdade com dados estatísticos, que se forem corretos, não há como refutá-los.

Para o jornalista Jorge Alexandre Araújo, a experiência da cobertura do Zero Hora deixou duas lições. A primeira é que a imprensa precisa ter jornalistas especializados na cobertura dos assuntos de saúde, assim como os tem na política e na economia. Em 2012, apenas a Folha de São Paulo tinha um profissional especializado no assunto. A segunda é que a comunicação de um órgão envolvido com saúde pública com a sociedade não pode se dar apenas por intermédio da imprensa. Precisa haver, segundo ele, comunicação “lá embaixo”, com a população. E o instrumento para isso são os agentes de saúde.

“É fundamental agentes de saúde espalhando a informação para a população, batendo na porta de casa: “Como está sua esposa, seu filho? Você está grávida? Vamos fazer o pré-natal!” É uma coisa que tem que crescer, tem que se dar capacitação em comunicação para essas pessoas, para os agentes de saúde”. (ARAÚJO, 2013).

Pelo que se pode perceber do trabalho de gerenciamento feito pelo Ministério da Saúde, essa articulação em níveis estadual e municipal precisa mesmo existir, inclusive no âmbito da comunicação social e assessoria de imprensa. Maureen Rojhan Pinto, uma das assessoras que atuaram no trabalho de gerenciamento na área da comunicação, lembra que foi importante a articulação deles em Brasília com as equipes de assessores de imprensa da Secretaria Estadual de Saúde do Rio Grande do Sul e também com essas equipes das secretarias municipais. Para que houvesse esse alinhamento, ela cita uma providência que se mostrou muito eficaz: uma reunião, em Brasília, da equipe do Ministério envolvida no gerenciamento (assessoria de imprensa incluída) com os coordenadores da área de saúde dos três estados do Sul – e não só o Rio Grande – e também os assessores de imprensa das três secretarias da área. Nesse encontro, deixou-se claro o discurso (mensagem-chave) do Ministério e a forma de se atuar junto aos veículos de comunicação no plano local. Todos voltaram para seus estados com o que foi traçado pelo Ministério para aplicação imediata.

Maureen complementa seu depoimento alertando que o assessor de imprensa, numa situação de crise, precisa conversar muito com a área técnica para obter cada vez mais conhecimento do problema a ser tratado. Com esse conhecimento, segundo ela, há como o assessor ser persistente naquilo que vai defender perante o veículo de comunicação. “Eu sempre ficava meia hora, 40 minutos ao telefone com os repórteres do Zero Hora para convencê-los de que estavam errados”, exemplifica Maureen.

Maria de Fátima Gomes, que como chefe em assessorias de comunicação em outros ministérios ajudou a gerenciar outras crises anteriores, como a do escândalo do mensalão, no primeiro governo Lula, diz que o evento H1N1/ZERO HORA/ 2012 a fez comprovar para si mesma que não há, nem pode haver, uma fórmula estática de gerenciamento de crise, pois, em sua opinião, cada crise é uma crise. Segundo ela, o que se deve ter são princípios básicos de gerenciamento de crise, e um dos mais importantes é não esconder nada. “Se esconder fato importante e ele vier à tona, detona-se qualquer possibilidade de reação”, assevera Fátima, para quem a transparência foi fundamental no trabalho junto ao Zero Hora, pois a sociedade se deixa levar pelo sensacionalismo até determinado ponto, mas que chega uma hora em que as pessoas param e pensam: “Espera aí! Já está demais! Estão falando que está morrendo um monte de gente e eu até agora não vi ninguém morrer”, e a entrevistada formula uma exclamação em referência à cobertura que é objeto de nossa análise. Em seu depoimento, a hoje ex-assessora de comunicação do Ministério da Saúde acha que adotaria novamente os mesmos procedimento do trabalho feito em 2012 junto a toda à imprensa, e não só ao jornal gaúcho. “Até porque deu certo, né?”, complementa Fátima, encerrando o depoimento.



## CONCLUSÃO

Nosso trabalho caminhou por dois eixos paralelos, procurando estabelecer conexões entre eles, já que, numa visão simplificada, um existiu em virtude do outro, ou seja, a ação de gerenciamento de crise da assessoria de comunicação foi motivada pela cobertura não apenas negativa de um jornal, mas também equivocada sobre assunto de relevante interesse público na área da saúde pública.

A partir desses dois eixos de análise – a de conteúdo do jornal e do trabalho da assessoria - podemos concluir, tomando como base a divisão das matérias em categorias, que o jornal *Zero Hora* adotou o sensacionalismo como tom da cobertura (por motivos que, embora de conhecimento de quem atue na área da imprensa e da comunicação, não são cientificamente comprováveis) enquanto não recebeu o contraponto com dados técnicos e discurso eficaz e efetivo do Ministério da Saúde.

Os exemplos que demonstram esse sensacionalismo estão postos ao longo de nosso trabalho, mas, para efeito de conclusão, vamos trazer novamente apenas um, que se encontra na reportagem do dia 13 de julho de 2012. No dia 13, o jornal informa sobre a lista de pessoas que haviam morrido até aquela data por causa do H1N1. No chamado sutiã da matéria, observamos sensacionalismo na seguinte frase: “Lista que chegou ontem a 29 mortes incluiu principalmente população fora dos grupos de risco”. A palavra lista nos remete às listas divulgadas por órgão de defesa civil envolvido em trabalho de atendimento a resgate em tragédias ou catástrofes.

Como vimos, o tom sensacionalista da cobertura nos pareceu a forma de fazer com que o leitor do jornal encampasse a certeza do veículo de que só uma campanha de vacinação em massa seria a solução para conter a transmissão do H1N1. Quais os interesses do jornal em, sem embasamento técnico defender a vacinação, não ficaram claros, mas é nítida a opção em defender seu editorialmente seu ponto de vista sem sustentação de dados, como vemos na introdução à primeira pergunta da entrevista com o secretário de Saúde do Rio Grande do Sul, Ciro Simoni, do dia 24 de julho.

A estratégia do governo federal falhou nos estados do Sul, basta olhar o quadro de mortes.

Quando é dito “basta olhar o quadro de mortes”, não apenas não se informa o número dessas mortes, como não se informa sobre outro quadro, parâmetro ou qualquer base de comparação que possa referendar a afirmação posta para o entrevistado, muito menos o parecer de outra fonte reconhecida.

A partir do momento em que a assessoria de comunicação social, munida de dados que cimentaram um discurso técnico, seguro e contundente, passou a executar seu plano de crise, o tom da cobertura do jornal começou a arrefecer, e quando ele passa a divulgar as mensagens-chave do Ministério (Tamiflu e vacina apenas para os 5 grupos de risco), mesmo que não reconheça (e que em alguns momentos ainda insista na ideia pré-concebida e quiçá motivada politicamente) ele se curva e cede ao discurso do contraponto, o que o leva a mudar a cobertura para prestação de serviços, até porque não haveria outra saída, posto que sua posição inicial não mais se sustentava.

O *Zero Hora* passa, então, a voltar sua abordagem para a prestação de serviços. No dia 11 de julho, fala pela primeira vez no Tamiflu e não elege a vacina como a principal arma do combate. Cinco dias depois, traz depoimento do epidemiologista Jair Ferreira, do Hospital de Clínicas de Porto Alegre – portanto, alguém fora da esfera governamental – trazendo recomendações, como a de evitar aglomerações, que estavam sendo massificadas pela comunicação do Ministério da Saúde. Já em 27 de julho, é perceptível a aceitação, pelo jornal, dos argumentos do Ministério, quando o periódico publica depoimento de uma homem que ficou dias internado por causa do H1N1. O sujeito admitia que era relapso na prevenção ao vírus, dando, inclusive, exemplos dessa conduta, cancelando, assim, as recomendações do Ministério.

Por sua vez, o Ministério da Saúde, por meio de sua assessoria de comunicação social, comprovou a eficácia dos principais instrumentos e da filosofia da gestão de crise: foi rápido, pró-ativo, cercou-se de dados e informações relevantes e verdadeiras, não escondeu nada, disse a verdade e escalou não apenas como gestor da crise, mas como porta-voz principal, alguém que, além do conhecimento técnico e da experiência no manejo do assunto, é também dono de um discurso seguro, incisivo, claro, objetivo e até contundente quando necessário.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, Luiz. Assessoria de Imprensa nos Estados Unidos. In: Duarte, Jorge (org.) *Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia*. 4ª edição revista e ampliada. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

ARAÚJO, Jorge Alexandre (ago. 2013). Entrevistador: André Giusti. Entrevista concedida especificamente para este trabalho, gravador digital, Brasília.

BARBOSA, Jarbas. Depoimento (nov. 2013). Entrevistador: André Giusti. Entrevista concedida especificamente para este trabalho, gravador digital, Brasília.

CHAPARRO, Manuel Carlos. Cem Anos de Assessoria de Imprensa. In: Duarte, Jorge (org.) *Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia*. 4ª edição revista e ampliada. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

DUARTE, Jorge (mar. 2014). Entrevistador: André Giusti. Entrevista concedida especificamente para este trabalho, por e-mail.

DUARTE, Jorge; GIUSTI, André. Transformações no relacionamento Governo/Imprensa no Governo Federal. In: *Comunicação & Mercado. Revista Internacional de Ciências Sociais Aplicadas da Unigran*. Mato Grosso do Sul: Editora Unigran, 2013.

DUARTE, Jorge; FARIA, Armando Medeiros de. Media Training: Capacitando fontes e porta-vozes. In: Duarte, Jorge (org.) *Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia*. 4ª edição revista e ampliada. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

FENAJ. Manual da Assessoria de Imprensa da Federação Nacional dos Jornalistas. 4ª edição revista e ampliada. Disponível em [http://www.fenaj.org.br/mobicom/manual\\_de\\_assessoria\\_de\\_imprensa.pdf](http://www.fenaj.org.br/mobicom/manual_de_assessoria_de_imprensa.pdf)

FORNI, João José. Comunicação em tempo de crise. In: Duarte, J. (Org.). *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica*. 4.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

\_\_\_\_\_. *Gestão de crises e comunicação*. O que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas. São Paulo: Editora Atlas, 2013.

FREITAS, Ricardo. A Assessoria de Imprensa e o Gestor Público: Atenção à Orquestra Midiática. In: Lucas, Luciane (Org.) *Media Training – Como agregar valor ao negócio melhorando a relação com a imprensa*. São Paulo: Summus Editorial, 2007.

GOMES, Fátima (out. 2013). Entrevistador: André Giusti. Entrevista concedida especificamente para este trabalho, gravador digital, Brasília.

LAGE, Nilson. A Reportagem. *Teoria e técnica de entrevista e pesquisa jornalística*. Rio de Janeiro – São Paulo: Editora Record, 2001.

LUCAS, Luciane. Comunicação de crise: como reduzir riscos e potencializar a relação com a imprensa. In: Lucas, L. (Org.). *Media Training: como agregar valor ao negócio melhorando a relação com a imprensa*. São Paulo: Summus, 2007.

MARTINEZ, Maria Regina Estevez. Implantando uma Assessoria de Imprensa. In: Duarte, Jorge (org.) *Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia*. 4ª edição revista e ampliada. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

MILHOMEM, Luciano. Relacionamento Assessor e Assessorado: Entre tapas e beijos. In: Duarte, Jorge (org.) *Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia*. 4ª edição revista e ampliada. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Janete. O outro lado do Media Training: o que dizem os jornalistas?. In: Lucas, Luciane (Org.) *Media Training – Como agregar valor ao negócio melhorando a relação com a imprensa*. São Paulo: Summus Editorial, 2007.

RABAÇA, Carlos Alberto; BARBOSA, Gustavo Guimarães. Dicionário de Comunicação. Nova Edição revista e atualizada. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

SANTOS, Érica Karollina Leite dos. Das relações históricas e teóricas entre o regime ditatorial e a comunicação no Brasil, publicado no site do Grupo de Pesquisa Intermídia, do Núcleo de Pesquisa em Comunicação e Informação – Nepec/CNPq. Acesso em 12 de janeiro de 2014.

THOMAS, Jerry R.; NELSON, Jack K. Métodos de Pesquisa em Atividade Física. 3ª ed. Porto Alegre: Editora Artmed, 2002.

UTCHITEL, Renata. Coletiva de Imprensa: Quando e Como? ?. In: Lucas, Luciane (Org.) *Media Training – Como agregar valor ao negócio melhorando a relação com a imprensa*. São Paulo: Summus Editorial, 2007.

## ANEXO A – MS REFORÇA ORIENTAÇÃO PARA USO DO OSELTAMIVIR

### MS reforça orientação para uso do oseltamivir

Publicado: 26 Julho 2012

Em localidades de circulação comprovada do vírus da influenza A/H1N1, o Ministério da Saúde orienta que os pacientes com síndrome gripal sejam tratados com o antiviral oseltamivir nas primeiras 48 horas do início da doença, sem aguardar resultados de exames laboratoriais ou sinais de agravamento da doença. A orientação é para todas as pessoas, até mesmo aquelas que estão fora dos grupos de risco.

Para reforçar a recomendação, o Ministério da Saúde elaborou – em parceria com as secretarias de saúde dos estados onde há maior circulação do vírus A H1N1 – um cartaz que já está disponível no site da Secretaria de Vigilância em Saúde para livre reprodução pelas secretarias estaduais e municipais de saúde.

O cartaz tem como objetivo auxiliar os médicos no atendimento aos pacientes com sintomas de gripe, não apenas sobre os casos em que é indicado o uso do medicamento, bem como sua dosagem de acordo com a faixa etária do paciente.

A orientação, no entanto, só é válida aos estados onde há grande circulação do vírus da Influenza A/H1N1. Para os outros locais continuam valendo as recomendações do Protocolo de Tratamento da Influenza, do Ministério da Saúde. O protocolo recomenda que, para as pessoas dos grupos vulneráveis a complicações – como gestantes, crianças pequenas, idosos e portadores de doenças crônicas – o tratamento com o remédio seja iniciado o mais rápido possível, após os primeiros sintomas, sem aguardar resultados de laboratório ou sinais de agravamento.

Já os pacientes com síndrome gripal, que não pertencem aos grupos de risco, devem receber o medicamento imediatamente, caso apresentem sinais de agravamento, como falta de ar ou persistência da febre por mais de três dias.

O antiviral, que é capaz de reduzir as formas graves e óbitos pela doença, é oferecido na rede pública, de forma gratuita e com orientação médica, às pessoas com síndrome gripal. A prescrição médica pode ser emitida tanto por profissionais da rede pública como da rede privada. Para atingir sua eficácia máxima, o antiviral deve ser iniciado nas primeiras 48 horas após o início da doença. Entretanto, mesmo ultrapassado esse período, o Ministério da Saúde indica a prescrição do medicamento.

**Estoque** - Todos os estados e municípios estão abastecidos com o oseltamivir, conhecido comercialmente como tamiflu. O Ministério da Saúde mantém estoque estratégico do remédio. Só neste ano, foram repassados às secretarias estaduais de saúde 418,8 mil caixas do remédio. Antes desta distribuição, no entanto, os estados já estavam abastecidos com o medicamento. Cada caixa contém 10 comprimidos, suficientes para um tratamento completo.

O vírus da gripe A H1N1, que surgiu em 2009, no México, ainda circula no mundo inteiro, mas é pouco provável a ocorrência de epidemias, como a pandemia de 2009, quando o Brasil registrou 2.060 óbitos. Em agosto de 2010, com base nos dados epidemiológicos registrados, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou a pandemia como encerrada. Entretanto, continuam ocorrendo casos, podendo haver surtos localizados.

Fonte: Amanda Costa/Agência Saúde  
Disponível em [www.saude.gov.br](http://www.saude.gov.br). Acesso em 1º de março de 2014